

Вопросы открытого типа с ключами по дисциплине «Управление человеческими ресурсами» (уровень: магистратура)

1. Понятие и сущность рынка труда. Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации.

Под рынком труда понимают сферу формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.

Ценой рабочей силы является заработная плата.

Рынок труда имеет ряд особенностей, отличающих его от рынков обычных товаров:

- принятый работник может искать другую работу как внутри, так и вне организации, а работодатель подбирает кандидатов как среди занятых, так и среди незанятых работников;

- в процессе использования рабочая сила не утрачивается работником;

- на структуру спроса и предложения влияют степень осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре рынка, социально-политическая ситуация и мнение каждого индивида;

- значительная дифференциация в структуре спроса и предложения, увеличивающаяся по мере развития экономики.

Рынок труда находится в непрерывном движении. За этим следит Федеральная служба по труду и занятости (Роструд), она же ведет соответствующую статистику. Роструд является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по контролю и надзору в сфере труда, занятости, альтернативной гражданской службы и социальной защиты населения, оказанию государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров, а также по предоставлению социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации для социально незащищенных категорий граждан.

Рынок труда делится на открытый и скрытый. Открытый рынок охватывает все трудоспособное население, которое ищет работу и нуждается в профориентации, подготовке и переподготовке, все вакантные рабочие места и должности, ученические места. Открытый рынок состоит из официальной и неофициальной частей.

Официальная часть включает зарегистрированные места в службе занятости.

Неофициальная часть включает потребность трудоустройства, основанного на непосредственных контактах между работодателями и лицами, ищущими работу.

Скрытый рынок рабочей силы составляют работники, сохраняющие статус занятых, но вероятность потери работы у них велика.

Для ограничения уровня безработицы составляются среднесрочные и долгосрочные прогнозы занятости населения по отдельным территориям и

разрабатываются по их результатам соответствующие программы для регулирования рынка рабочей силы.

2. Структура системы управления персоналом (подсистема целей, кадровой стратегии и кадровой политики, функциональная подсистема, информационно-коммуникационная подсистема).

В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда. Анализ отечественной и зарубежной литературы показывает, что это далеко неполный перечень используемых кадровых технологий, но он позволяет представить диапазон работы с персоналом. Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока:

1. Технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников.
2. Технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва.
3. Технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и от ее успешного построения и эффективности функционирования зависит достижение главных целей деятельности организации в условиях современного экономического развития. Система управления персоналом организации – «система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций».

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет следующие функции: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация Система управления персоналом кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

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

Подсистема управления трудовыми отношениями производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и

регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

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

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

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Теория и практика менеджмента выработали инструментарий построения и реализации системы управления персоналом. Наибольший эффект и наиболее высокое качество такой системы получают в том случае, когда используется вся система методов построения системы управления персоналом в комплексе.

3. Основные понятия учебной дисциплины «Управление персоналом».

Принципы управления персоналом.

В трудах отечественных исследователей сложно встретить схожие определения понятия управления персоналом. При этом можно выделить несколько подходов к данному вопросу. С позиций институционального подхода управление персоналом рассматривается как разнообразная деятельность различных субъектов, направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников. Содержательный (функциональный) подход основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации», он показывает какие действия, процессы должны быть

осуществлены для того, чтобы достичь этих целей в отличие от институционального подхода, который акцентирует внимание на том, что должно дать управление персоналом для организации. Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание.

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

Принципы:

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

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

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

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

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

4. Концепции и инструменты персонал-маркетинга.

Маркетинг персонала - это, с одной стороны, расширение функции производственного маркетинга в области управления персоналом, с другой - вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Рассмотрим основной принцип маркетинга: «Производить следует то, что можно продать, а не пытаться продать то, что производится».

В последние годы в работе с персоналом стал преобладать предпринимательский рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга.

Основные задачи (функции), стоящие перед маркетингом персонала:

- исследование внешней и внутренней среды организации, а также рынка труда для установления текущих и перспективных потребностей организации в определенном количестве и качестве персонала;
- поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией;

- изучение развития производства для совершенствования подготовки новых рабочих мест, требований, предъявляемых к сотрудникам;
- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана «персонал-маркетинг».

Основными инструментами маркетинга персонала являются: опрос, наблюдение, интервью, тестирование, фокус-группы.

Данные методики позволяют получить субъективные и объективные оценки качества кандидатов на рабочее место в организации.

Одной из составных частей маркетинга персонала является внутренний маркетинг, направленный на эффективное обучение и мотивацию труда сотрудников, непосредственно осуществляющих контакты с клиентами и обеспечивающих поддержку этих контактов, на создание благоприятных условий для работы сотрудников в единой сплоченной команде с целью повышения качества их работы и обеспечения наиболее полного удовлетворения запросов клиентов.

Внутренний маркетинг взаимосвязан с кадровой политикой организации, являющейся основным направлением кадровой деятельности и связанной с наймом, использованием, сохранением, развитием высококвалифицированных сотрудников; выполняет функцию исследования удовлетворенности сотрудников работой, разработки внутрифирменных стандартов обслуживания клиентов, формирования маркетинговой ориентации персонала в ходе корпоративных семинаров и обучения, продвижения внутри организации продукции, распространение данных о ее преимуществах и технологии изготовления; делает работника эффективным инструментом формирования корпоративной культуры.

Внутренний маркетинг становится межфункциональным объединяющим механизмом слияния маркетинговых и кадровых функций, посредством которых персонал распознает ценность своей роли в достижении цели предприятия. Инструменты внутреннего маркетинга персонала являются аналогом инструментов традиционного маркетинга: продукт - предложение рабочего места, цена - контракт, распределение - внутренняя коммуникационная политика, продвижение - развитие организации. Руководство предприятия предлагает особый продукт - рабочее место, вакансию, должность, дающую специфические права и обязанности, а работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Ориентация на клиента - основа традиционного понимания маркетинга - дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» - персонал. Благодаря внутреннему маркетингу повышается мотивация персонала к труду, он может рассматриваться как инструмент управления качеством продуктов и услуг.

5. Внешняя и внутренняя среда системы управления персоналом.

Придать нужную гибкость процессу управления персоналом поможет сбор и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды.

Внутренняя среда управления персоналом — то, чем можно управлять. А именно совокупность характеристик компании, прямо влияющих на положение и перспективы организации. К компонентам внутренней среды относятся:

- Миссия и стратегия развития компании.
- Структура взаимоотношений.
- Стиль управления и система подчинения.
- Этика и корпоративная культура.
- Численность и компетентность штата.

Внутренняя среда формируется менеджментом компании и зависит от целей, которые ставит перед собой бизнес на конкретном этапе развития. Другими словами, стиль работы и поведения сотрудников формирует имидж организации и стиль ведения дел, влияет на восприятие потребителями и конкурентами.

Внешняя среда управления персоналом — это совокупность внешних субъектов и факторов, которые влияют на положение и перспективы организации. При этом сама организация не может оказывать влияние на внешние факторы (в отличие от внутренних). Зато может изучать историю и статистику, прогнозировать динамику и последствия.

Во внешнюю среду управления входит макросреда и часть микросреды. Макросреда — совокупность факторов, единых для всех компаний, ведущих деятельность в конкретном регионе и специализирующихся на определенных товарах и услугах. Элементы, составляющие макросреду:

- Законодательство страны и субъекта.
- Экология.
- Уровень конкуренции.
- Политические аспекты.
- Культура.
- Поведение потребителей.
- Действия других участников рынка: поставщики, контрагенты.

Если разбить составляющие макросреды на отдельные элементы, то каждый из них становится микросредой. Несмотря на устойчивость и в какой-то степени «неподвижность» факторов внешней среды, эксперты рекомендуют исследовать ее в равной мере с внутренней. То есть не просто мириться с обстоятельствами, а адаптироваться и извлекать из них пользу (насколько это возможно). Это повысит уровень конкурентоспособности и укрепит позиции компании на рынке.

Рассмотрим основные компоненты **внешней среды** в контексте управления персоналом по отдельности.

Законодательство. Влияет на ожидания соискателей, процессы оформления сотрудников и регламентацию работы. В российском трудовом

законодательстве особое внимание уделяется отношениям между сотрудником и работодателем. Например, устанавливаются:

Требования к безопасности труда.

Нормирование условий труда.

Продолжительность рабочего дня или недели.

Минимальный размер оплаты труда (МРОТ).

Порядок предоставления и длительности отпусков.

Гарантии базовых прав человека. Изменения в законодательстве происходят регулярно, а знание нюансов позволит вам лучше делать свою работу, минимизировать риски для бизнеса и повысить эффективность коммуникации (как с соискателями, так и с сотрудниками).

Рынок труда. Влияет на управление персоналом внутри компании. HR понимает, какие вакансии пользуются спросом, и на какую оплату труда в среднем претендуют специалисты. Также своевременный анализ рынка позволяет удержать штатных сотрудников и создать для них привлекательные условия работы. Важно мониторить изменения, исследовать доступные источники. Например, отслеживать hh.индекс — отношение количества резюме к количеству вакансий, который ежемесячно актуализируют в Хедхантере.

Уровень конкуренции в нише. На высококонкурентных рынках предприятиям нужно прилагать больше усилий, чтобы снизить издержки. Это сказывается на уровне заработной платы и объемах дополнительных вознаграждений для сотрудников. Основная цель конкурентной стратегии — занять наиболее защищенную позицию в отрасли и сохранить таланты в своей команде. Важно проводить опросы удовлетворенности. Это поможет понять настроения сотрудников и внести необходимые коррективы в процессы управления. Если на большие опросы не хватает ресурсов, делать пульс-опросы, которые помогут «измерить температуру» здесь и сейчас.

Политика и экономика. Всегда стоит учитывать влияние политических и экономических изменений на рынок труда. Например, последствия пандемии и уход с рынка большинства иностранных компаний моментально отразились на запросы и предпочтения соискателей: кадровый рынок был переполнен, а компании могли привлекать специалистов высокого уровня на своих условиях. Необходимо сверяться с бюджетами несколько раз в сезон и при необходимости оптимизировать затраты на персонал.

Социальные и культурные факторы. Общество и культура формируют стиль жизни ваших настоящих и будущих сотрудников. Анализируя то, что происходит с целевой аудиторией кандидатов, чем она интересуется, и что у нее «болит», HR может выгодно подсветить особенности вакансии. Нужно следовать примеру маркетологов, которые всегда ориентируются на «портрет потребителя». Для повышения продаж они учитывают все: от пола и возраста до личных интересов и предпочтений в еде/одежде/путешествиях. Можно сделать то же самое и создать «портрет кандидата» для каждой вакансии. Обновлять и дополнять его в зависимости от происходящих социальных и культурных изменений — так вы сможете быстрее находить нужных людей.

6. Понятие, цель и принципы кадрового планирования. Виды и этапы кадрового планирования.

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

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке.



Цель кадрового планирования — предоставить работникам рабочие места в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ

целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия.

Эффективное кадровое планирование должно отвечать на вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?

Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?

Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?

Каким образом обеспечить условия для развития персонала?

Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

По срокам кадровое планирование подразделяется на: долгосрочное (прогноз от 3-х и более лет) и краткосрочное (не более 1 года).

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является **план человеческих ресурсов**, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности. Путем взаимодействия всех названных факторов составляется план человеческих ресурсов, указывающий, какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем.

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом — это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

7. Эволюция концепций управления персоналом.

В целом тенденции управления людьми в организациях носят глобальный характер и отражают поиски передовых компаний в создании высокоэффективных систем реализации творческого и производительного потенциала. основополагающим теоретическим положением новых подходов к управлению людьми в деловой организации является: признание

экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов.

Этап 20-40-х гг. - период технократического менеджмента. Он характеризовался введением рациональных процедур управления кадрами, усилением внешнего контроля, введением равной системы оплаты труда. Тейлористская концепция полагала, что труд - это, прежде всего, индивидуальная деятельность и потому воздействие коллектива на рабочего носит деструктивный характер, делает труд рабочего менее производительным. Вместо человека как личности рассматривается только его основная функция - труд, измеряемый через затраты рабочего времени.

Таблица 1 - Эволюция концепций управления персоналом

Годы	Концепция	Работник рассматривается как...
20-40-е гг. XX в.	Управление кадрами.	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины».
50-70-е гг. XX в.	Управление персоналом.	Субъект трудовых отношений, личность.
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами.	Ключевой стратегический ресурс организации.
XXI век	Гуманистическая концепция.	Не люди для организации, а организация для людей.

В 50-70-е гг. внедрение новой техники и технологии потребовали кардинальной перестройки организации и управления трудом:

- усложняется механизм трудовой мотивации с переориентацией его на творчество, повышение квалификации;
- создается система непрерывного профессионального образования;
- развивается социальное партнерство;
- повышается роль организационной культуры;
- пересматриваются принципы занятости с акцентом на гибкие и индивидуальные формы трудовой деятельности.

Человек начинает рассматриваться не просто как исполнитель трудовой функции, а как элемент организации, субъект трудовых отношений.

В 80-90 гг. работник считается не просто позицией в штатном расписании, а выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности. Люди рассматриваются как ключевой ресурс, как социальная ценность, обосновывается

целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к формированию, использованию, развитию людей в организации подобно другим видам ресурсов.

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

На современном этапе развития экономики большинство стран мира проблемы работы с персоналом относят к числу важнейших. Наиболее актуальными из них являются: формирование методов и процедур отбора кадров; научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале; замещение и выдвижение молодых и способных работников; обоснованность и объективность кадровых решений. Поэтому так важно учитывать тенденции развития мировой экономики и их влияние на процессы управления персоналом, которые отражаются в практике крупных компаний, при построении систем управления.

Многочисленные исследования и опросы руководителей наиболее известных в мире компаний позволяют прийти к заключению, что эффективность любой организации зависит от трех важнейших факторов:

- благоприятной деловой окружающей среды;
- оптимальной стратегии компании;
- качества человеческих (особенно управленческих) ресурсов.

8. Управление персоналом в системе менеджмента организации. Персонал как объект управления (специфика человеческих ресурсов).

Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники. Управление – это воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

Управлением является труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано, прежде всего, с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношения

между личностью и предприятием. Управление всегда предполагает наличие двух основных частей:

- 1) объекта (предмета) управления, на который направлено управляющее воздействие для его выполнения;
- 2) субъекта (органа) управления, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

Если совокупность этих двух частей образует в процессе своего взаимодействия устойчивую целостность, то она называется системой управления. Все, что не включается в эту целостность, рассматривается как внешняя среда. Иногда субъект управления называют управляющей подсистемой, а объект — управляемой подсистемой. Управлением считается процесс воздействия субъекта управления на объект управления в целях обеспечения последним эффективного функционирования и развития.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса и характеризуется всеми присущими ему элементами – предметом труда, средствами труда и самим трудом, а также его результатом. Предметом и продуктом труда является информация, а средствами управленческого труда – компьютер, телефон, бумага и т.д.

Исходя из объекта управления, в организации различают управление производством, управление инновациями, управление маркетингом, финансовое управление и управление персоналом.

Персонал — совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Управление персоналом — концепция кадрового менеджмента, развивающаяся в рамках гуманистического подхода к управлению, ориентирована на рассмотрение кадровых функций в их целостности. Концепция предполагает, что управление должно ориентироваться на специфические человеческие особенности: дух сотрудничества, взаимозависимость, рассмотрение организации как семьи, необходимость партнерских отношений. Управление персоналом определяет и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом-руководителем и объектом, в качестве которого может выступать индивид или трудовой коллектив. Тип управления — это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Управленческая команда — группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения. Управленческая форма — описательная характеристика способа принятия управленческих решений.

Управление персоналом определяет и устанавливает характер взаимоотношений и способы их реализации между субъектом-руководителем и объектом, в качестве которого может выступать индивид или трудовой коллектив.

9. Виды организационных структур и их характеристики.

Структура организации - это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала, возможности его успешной деятельности.

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) линейно-штабная;
- 5) дивизионная;
- 6) матричная.

Сущность линейной структуры управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя.

Достоинства линейного типа структуры:

- установление четких и простых связей с подразделениями;
- получение подчиненными четких и связанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства действий сверху донизу.

Линейная система управления самая простая, хорошо работает на нижних уровнях управления малых предприятий, эффективна, когда круг решаемых проблем невелик.

Недостаток линейной структуры - руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит к перегрузке руководителя.

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений.

Достоинства функциональной системы управления:

- повышение компетенции руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб.

Функциональная форма связи нарушает единство распорядительства и принцип единоначалия, снижается ответственность за работу. Часто встречается в научно-исследовательских и проектных организациях.

Линейно-функциональная структура основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределение функций управления между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда. Линейно-функциональная структура в настоящее время является основным базовым типом структур. Она обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности. Однако она не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Линейно-штабная структура представляет собой линейную структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов. Линейный руководитель утверждает подготовленные штабом решения и передает их подчиненным для исполнения. Преимущества линейно-штабной структуры в том, что при необходимости руководитель организации может единоначально принять решение.

Линейно-штабная структура предусматривает создание социальных, профессиональных и консультационных подразделений руководителя. В основном эта структура применяется на предприятиях средней величины.

На крупных предприятиях используется дивизионная организационная структура управления, в которой сложная линейно-функциональная система делится на относительно самостоятельные блоки.

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом продукции передаются одному руководителю, ответственному за данный вид продукции. Если деятельность организации охватывает разные географические (или международные) зоны, то целесообразно дивизионную структуру организовать по территориальному принципу.

Дивизионная структура, повышая гибкость управления, имеет серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования.

Широкое распространение в крупных и международных компаниях получила матричная структура, которая предусматривает реализацию целевых программ (проектов). Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников.

Полномочия руководителю целевой программы (проекта) делегирует высший руководитель. Он отвечает в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту (программе), за планирование, соблюдение графика реализации.

Достоинства матричной структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, перераспределить трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждой целевой программы (проекта), координировать различные типы деятельности и использование ресурсов.

Выбор типа структуры зависит от самой организации и быстроты изменения внешней среды.

10. Планирование потребности в персонале: понятие, цель и принципы.

Потребность в персонале — это совокупность работников соответствующей структуры и квалификации, объективно необходимых фирме для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития.

Определяют общую и дополнительную потребность. Общая потребность — это вся численность персонала, необходимая организации для выполнения запланированного объема работ.

Дополнительная потребность характеризует дополнительное количество персонала, необходимое в планируемом периоде, к уже имеющейся численности работников на начало периода.

При определении потребности в персонале необходимо учитывать следующие обстоятельства:

- потребность в высвобождении персонала в связи с ростом производительности труда, сокращением объема производства, простоями и др.;
- потребность в увеличении численности персонала, связанного с расширением производства;
- потребность в замещении персонала по годам планируемого периода в связи с увольнениями, уходом на пенсию, переходом на инвалидность; и др.

С учетом изменения производительности труда в плановом периоде численность работников может быть определена по формуле

$$N_{пл} = N_б \times J_v + \Delta,$$

где $N_{пл}$ — среднесписочная плановая численность работающих; $N_б$ — среднесписочная численность работающих в базисном периоде; J_v — индекс объема производства в плановом периоде; Δ — общее изменение (уменьшение — «минус», увеличение — «плюс») исходной численности работающих.

Наиболее распространенными являются следующие основные методы определения потребности в рабочих кадрах:

- по трудоемкости работ;
- по нормам выработки;
- по рабочим местам на основании норм обслуживания машин и агрегатов и контроля над технологическим процессом.

При планировании численности основных рабочих определяется явочный и среднесписочный состав. Явочное число основных рабочих в смену ($Ч_{ос}$) —

это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания по выпуску продукции:

$$Ч_{яв}^{oc} = \frac{T_p}{T_{см} \times D_n \times S \times K_{нн}},$$

где T — трудоемкость производственной программы, нормо- часов; $T_{см}$ — продолжительность рабочей смены или сменный фонд рабочего времени одного рабочего, часов; S — число рабочих смен в сутках; D_n — число суток работы предприятия в плановом периоде; K — плановый коэффициент выполнения норм.

Для расчета требуемого среднесписочного числа рабочих могут быть применены два основных метода — расчет по коэффициенту среднесписочного состава и по планируемому проценту невыходов на работу:

$$Ч_{сп}^{oc} = Ч_{яв} \times K_{сп},$$

где $K_{сп}$ — коэффициент среднесписочного состава.

Этот коэффициент рассчитывается как

$$K_{сп} = \frac{F_n}{f},$$

где F_n — номинальный фонд рабочего времени (число календарных рабочих дней); f — действительный фонд времени работы одного рабочего (планируемое число рабочих дней).

На предприятиях с непрерывным процессом производства (аппаратурные и другие аналогичные процессы) численность персонала, занятого обслуживанием оборудования, а также наладкой, ремонтом и другими подобными работами, может быть определена с учетом действующего парка и норм обслуживания:

$$Ч_{сп}^{об} = \frac{n \times S}{H_o} \times K_{сп},$$

где $Ч_{сп}$ — списочная численность персонала, занятого обслуживанием оборудования; H_o — сменная норма обслуживания (число единиц оборудования на одного рабочего); n — количество обслуживаемых машин и оборудования.

Расчет численности большинства категорий вспомогательных рабочих, особенно занятых на работах, где планируется их объем и установлены нормы времени (выработки, нормы обслуживания), аналогичен расчету численности основных рабочих. Применительно к работам, по которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность вспомогательных рабочих может быть определена непосредственно в зависимости от числа рабочих мест и сменности соответствующего подразделения (цеха, участка и др.):

$$Ч_{сп}^{вс} = n_{вс} \times S \times K_{сп},$$

где Чсп — списочная численность вспомогательных рабочих; п вс — число рабочих мест вспомогательных рабочих.

По данной методике можно определить численность крановщиков, стропальщиков, кладовщиков и др. Планирование численности вспомогательных рабочих, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания, сводится к определению общего количества объектов обслуживания с учетом сменности работ. Частное от деления этого количества на норму обслуживания составляет явочное число рабочих.

11. Штатное расписание: структура и методические требования к разработке

Штатное расписание — учётный документ с информацией о структуре компании, численности работников, их должностях, квалификации, окладах и надбавках. Этот документ нужен всем юридическим лицам и ИП, у которых есть постоянные сотрудники.

Запросить штатное расписание во время проверки могут налоговая или трудовая инспекции, Пенсионный фонд или Фонд соцстрахования. Например, чтобы сопоставить реальные зарплаты сотрудников с указанными на бумаге.

Документ полезен для:

- Визуализации структуры компании, количества работников в каждом отделе и подсчёта зарплат.
- Анализа эффективности компании, её подразделений и кадров.
- Напоминания о вакансиях. В штатном расписании прописываются незанятые должности.
- Защиты в судебных спорах по вопросам сокращений. С помощью штатного расписания можно доказать, что руководитель не мог предложить сотруднику другую должность.

Штатное расписание составляется по форме № Т-3 (Постановление №1 Госкомстата РФ «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» от 5 января 2004 года), которая является рекомендательной. Ее можно адаптировать под нужды компании.

Штатное расписание утверждается соответствующим приказом по основной деятельности. В тексте приказа указывается факт утверждения штатного расписания, общее количество штатных единиц и срок введения документа в действие. Приказ подписывается руководителем компании или другим уполномоченным лицом, а затем — регистрируется в Журнале регистрации приказов по основной деятельности. Регистрационный номер проставляется на приказе. Затем приказ и штатное расписание отправляется на бессрочное хранение, как правило, вместе с другими приказами по основной

деятельности.

Поскольку штатное расписание утверждается приказом, то и изменения в него вносятся также приказом. Изменения штатного расписания обычно затрагивают сотрудников, поэтому за ним следует изменение трудовых договоров. В большинстве случаев для их применения требуется согласие работников, соблюдение сроков уведомления персонала и прочее.

12. Управление формированием персонала, внешние и внутренние источники набора персонала.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса:

- где искать потенциальных работников (источники);
- как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы).

Цель, преследуемая при наборе персонала, состоит в установлении контактов с соответствующими потенциальными работниками для того, чтобы у них появилось желание обратиться с заявлением о приеме на работу.

Существуют два возможных источника набора: внутренний и внешний.

К числу внешних источников набора персонала можно отнести следующие:

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, среднеспециальные или иные учебные заведения;
- клиенты и поставщики;
- конкурирующие организации;
- лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы;
- читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов и т.д.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. Достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора представлены в таблице.

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1. Внутренние источники привлечения персонала	
Возникновение шансов для служебного роста.	Ограниченные возможности для выбора персонала.

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Незначительные затраты на привлечение персонала.	Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность.
Претендентов на должность хорошо знают в организации.	Проявление панибратства при решении деловых вопросов.
Знание претендентом данной организации.	Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника.
Быстрое заполнение освободившейся штатной должности.	Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации.
Решается проблема занятости собственных работников.	Перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребность организации в персонале.
Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.	Требуются дополнительные затраты на переподготовку или повышение квалификации работника, занявшего вакантное место.
Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием работника).	
Возможность избежать для организации высокой текучести персонала.	
Большая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.	
2. Внешние источники привлечения персонала	
Широкие возможности выбора персонала.	Высокие затраты на привлечение персонала.
Возникновение новых импульсов для развития организации.	Недостаточное знание организации.
Прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале организации.	Длительный период адаптации.
Вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания.	Негативное воздействие на социально-психологический климат в коллективе.
	Отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников организации.
	Значительный удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала.

Организациям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора. При этом окончательное решение о привлечении рабочей силы из того или иного источника зависит от экономической и социальной эффективности работника. Реализуемая альтернатива должна способствовать тому, чтобы:

- из числа кандидатов были отобраны максимально подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с наймом, были незначительны;
- личные интересы работников организации были бы не ущемлены;
- сохранялась структура персонала с одновременным притоком новых идей в организацию;
- не пострадал психологический климат в коллективе.

13. Стратегические подходы к организации привлечения персонала. Принципы и этапы найма персонала.

Стратегия найма персонала – это комплекс мер, принимаемых компанией для закрытия вакансий. Следует отметить, что в одной компании может быть несколько стратегий найма для закрытия различных категорий вакансий. Стратегия найма — это конкретный план, предназначенный для привлечения, найма и найма высококвалифицированных и эффективных сотрудников для организации. Стратегии найма могут принимать различные формы: от оптимизации вашего рабочего места для привлечения потенциальных кандидатов до активного поиска квалифицированных специалистов различными способами. Любая практика, специально предназначенная для увеличения потенциала найма, может считаться стратегией найма.

Найм персонала – это процесс, который затрагивает комплекс услуг по поиску, отбору и приему сотрудников. Для повышения его эффективности необходимо грамотно выбирать способы и методы оценки соискателей. При этом найму должно обязательно предшествовать определение потребностей в персонале, анализ должностных инструкций и рабочих мест, оценка профессиональных и личностных качеств специалистов.

Чтобы провести эффективный найм персонала в организацию, нужно придерживаться нескольких принципов в работе:

- Своевременность. Каждый этап при поиске персонала должен иметь четко ограниченные временные рамки, которые обеспечат решение поставленных задач.
- Соответствие. Используемые методы поиска персонала не должны противоречить поставленным задачам и целям.
- Результативность. Успех каждого этапа при найме персонала зависит от эффективности выполнения предыдущего. В конечном итоге это позволит нанять квалифицированного сотрудника, а не тратить финансы на обучение кадров.

Только четкое следование перечисленным принципам позволяет повысить эффективность работы кадровых работников.

Существует два вида поиска персонала: внутренний – поиск среди сотрудников компании; внешний – поиск среди людей, которые не имеют отношения к организации. У каждого способа есть свои преимущества и недостатки, которые влияют на затраты и скорость выбора кандидатов.

Этапы процесса найма персонала:

1. Осознание необходимости в найме сотрудника и формирование заявки от руководителя. При этом указываются требования к кандидатам.
2. Определение условий найма персонала. На данном этапе выполняется подготовка инструкции с подробным указанием требований, прав, функций и обязанностей сотрудника.
3. Выбор вида найма персонала в организацию. Подбирается наиболее оптимальный источник поиска сотрудников в зависимости от поставленных задач.
4. Прием документов от кандидатов.
5. Профессиональная ориентация – ознакомление со сферой деятельности, организацией, профилем работы.
6. Отбор кандидатов. Включает несколько этапов – знакомство, анализ документов, сбор информации о соискателе, сопоставление представленной информации с заявленными требованиями и проведение собеседования.
7. Определение профпригодности кандидата, проведение тестирования.
8. Прохождение медицинского осмотра (для определенных направлений деятельности – обязательное условие).
9. Прием на работу. Выбор наиболее подходящего из представленных соискателей. Если работодатель и соискатель довольны полученными результатами, то заключается трудовой договор, после чего производится назначение на должность.

Организация найма персонала предполагает последовательное прохождение всех этапов для снижения ошибок при приеме соискателей на определенные должности. При этом происходит формирование положительного имиджа компании.

14. Определение требований к кандидатам на вакансию. Источники привлечения кандидатов на вакансию.

Чтобы заполнить вакантную должность в компании, необходимо определить требования к кандидатам на эту должность. Если список требований, предъявляемых к ним слишком велик, то поиск подходящего специалиста может стать сверхсложной, а порой и невыполнимой задачей. Максимальное смягчение требований, их обобщенность и расплывчатость также затрудняют

подбор кадров, вынуждая рекрутера использовать в качестве критериев только психологические характеристики кандидата и делать выводы о его соответствии или несоответствии предлагаемой должности, руководствуясь собственной интуицией.

Требования работодателя к кандидату в большинстве случаев касаются:

- * половозрастных признаков;
- * образования;
- * специальных навыков (знание определенных компьютерных программ, степень владения иностранным языком и пр.);
- * опыта (стаж работы в конкретной должности, определенной сфере бизнеса, фирме-конкуренте или, наоборот, фирме, не являющейся конкурентом);
- * медицинских показаний (противопоказания к условиям труда, возможные аллергии, физическая выносливость, отношение к курению);
- * психологических данных (темперамент, способности, совместимость с коллегами и пр.);
- * социальных характеристик (место проживания, семейное положение, национальная принадлежность и пр.)

Существуют два возможных источника набора: внутренний и внешний.

К числу внешних источников набора персонала можно отнести следующие:

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, среднеспециальные или иные учебные заведения;
- клиенты и поставщики;
- конкурирующие организации;
- лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы;
- читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов и т.д.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Организациям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора. При этом окончательное решение о привлечении рабочей силы из того или иного источника зависит от экономической и социальной эффективности работника. Реализуемая альтернатива должна способствовать тому, чтобы:

- из числа кандидатов были отобраны максимально подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с наймом, были незначительны;

- личные интересы работников организации были бы не ущемлены;
- сохранялась структура персонала с одновременным притоком новых идей в организацию;
- не пострадал психологический климат в коллективе.

15. Порядок отбора персонала на соответствие требованиям должности. Варианты интервью с кандидатами.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются: анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- на профессиональные знания и навыки;
- на уровень развития интеллекта и других способностей;
- на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам

сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования - интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Не являясь техническим специалистом, сотрудник кадровой службы должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

При проведении собеседования следует соблюдать основные социально-психологические требования:

- иметь заранее подготовленный план беседы;
- в самом начале собеседования постараться снять возможное напряжение кандидата, говорить доброжелательным, ободряющим тоном;
- дать возможность кандидату высказаться (желательно, чтобы претендент на вакантную должность говорил больше, чем проводящий собеседование), стараться не отклоняться в беседе от основного направления;
- быть объективным, стараться не принимать во внимание первое впечатление о кандидате (оно может быть ошибочным), делать заключение только после окончания собеседования. Опытному интервьюеру можно полагаться на интуицию, но при этом необходимо учитывать свои возможные предубеждения.

16. Порядок приема на работу: испытательный срок, трудовой договор, приказ о приеме на работу.

При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания. В случае когда работник фактически допущен к работе без оформления трудового договора, условие об испытании может быть включено в трудовой договор, только если стороны оформили его в виде отдельного соглашения до начала работы.

В период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

лиц, избранных по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

беременных женщин и женщин, имеющих детей в возрасте до полутора лет;

лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;

лиц, получивших среднее профессиональное образование или высшее образование по имеющим государственную аккредитацию образовательным программам и впервые поступающих на работу по полученной специальности в течение одного года со дня получения профессионального образования соответствующего уровня;

лиц, избранных на выборную должность на оплачиваемую работу;

лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;

лиц, заключающих трудовой договор на срок до двух месяцев;

иных лиц в случаях, предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

При оформлении приказа (распоряжения) о приеме работника на работу указываются наименование структурного подразделения, должность (специальность, профессия), срок испытания, если работнику устанавливается испытание при приеме на работу, а также условия приема на работу и характер предстоящей работы (по совместительству, в порядке перевода из другой организации, для замещения временно отсутствующего работника, для выполнения определенной работы и др.).

Подписанный руководителем организации или уполномоченным на это лицом приказ (распоряжение) объявляется работнику под расписку. На основании приказа (распоряжения) работником кадровой службы вносится запись в трудовую книжку о приеме работника на работу и заполняются

соответствующие сведения в личной карточке, а в бухгалтерии открывается лицевой счет работника.

17. Найм персонала: сущность и содержание понятия. Стратегические подходы к организации привлечения персонала.

Исходный этап в процессе управления персоналом — набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и какие люди отобраны для работы в вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Прием на работу – ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием. Отбор персонала – процесс, в котором отбирают из списка заявителей кандидата, или несколько кандидатов, которые наилучшим образом подходят по критериям для вакантного места, принимая во внимание условия окружающей обстановки.

Источниками привлечения могут быть:

Прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению. Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку (или банк данных о внешних кандидатах). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два качества, говорящих в их пользу:

(а) обычно они знают что-то о деятельности фирмы и (б) более вероятно, что у них есть «внушенное» чувство лояльности к ней. Школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих и других учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними. Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов. Рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут либо дополнять их, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления — получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

№	Стратегические подходы	Варианты реализации подходов
1.	Подход к использованию внештатных сотрудников	- ориентация на возможность использования лизинга персонала; - ориентация на использование внештатных сотрудников в исключительных ситуациях
2.	Подход к выбору приоритетного сегмента рынка трудовых ресурсов	- приоритетная ориентация на привлечение квалифицированных сотрудников; - приоритетная ориентация на привлечение молодых специалистов; - приоритетная ориентация на привлечение выпускников средних общеобразовательных школ
3.	Подход к выбору приоритетных методов привлечения персонала	- приоритетная ориентация на использование услуг государственной службы занятости; - приоритетная ориентация на использование услуг частных рекрутинговых агентств; - приоритетная ориентация на использование СМИ; - приоритетная ориентация на стратегическое партнерство с профессиональными образовательными учреждениями; - приоритетная ориентация на использование рекомендаций от доверенных лиц

18. Порядок заключения трудового договора при приеме на работу. Должностная инструкция: структура и методические требования к разработке.

Все договоры заключаются с соблюдением всех обязательных реквизитов и условий, предусмотренных статьей 57 ТК РФ, и заверяются подписями сторон.

Заключение трудового договора предусматривает следующий порядок его оформления:

- 1) трудовой договор заключается в письменной форме;
- 2) составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами;
- 3) один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

Трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его уполномоченного на это представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе, а если отношения, связанные с использованием личного труда, возникли на основании гражданско-правового

договора, но впоследствии были признаны трудовыми отношениями, - не позднее трех рабочих дней со дня признания этих отношений трудовыми отношениями, если иное не установлено судом.

Трудовой договор является основанием для издания приказа (распоряжения) работодателя о приеме на работу. При этом приказ (распоряжение) о приеме на работу не подменяет трудовой договор, а является внутренним распорядительным документом, издаваемым работодателем в одностороннем порядке.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

Документальное оформление трудовых отношений при приеме работника на работу не ограничивается составлением трудового договора и изданием приказа (распоряжения).

На основании приказа (распоряжения) в трудовую книжку вносится запись – основание приема на работу, соответствующая сведениям, указанным в приказе.

Работодатель должен провести оформление трудовых отношений в соответствии с действующим трудовым законодательством, в том числе соблюсти правила заключения трудового договора и оформления кадровой документации.

Ответственность за надлежащее выполнение порядка заключения трудового договора во всех случаях несет работодатель.

Должностная инструкция - документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться в соответствии с данной должностью (или на данном рабочем месте), а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию.

Для оформления должностной инструкции используют реквизиты, которые являются обязательными для бланка, предназначенного для

оформления внутренних документов. Она должна содержать наименование организации, наименование документа, дату и место его подготовки.

Основные требования к тексту должностной инструкции - это полнота определения задач, четкая формулировка функций и обязанностей. Если в должностной инструкции обязанности сформулированы в общем виде, неконкретно и обтекаемо, то этот документ является чисто формальным и не выполняет своего назначения. Положения должностной инструкции должны конкретизировать обязанности и виды работ, выполняемых по той или иной должности, исключая их неоднозначное толкование.

19. Электронная трудовая книжка. Особенности работы с электронной трудовой книжкой.

С 2020 года работодатели получили право оформления трудовых книжек работников в электронном виде (ст. 66.1 ТК РФ). Работники, которые начали работать до 1 января 2021 года, могут выбрать способ ведения трудовой книжки (причем на электронную трудовую книжку они могут перейти в любой момент, даже если сначала выбрали бумажную трудовую книжку).

Работнику, впервые принятому на работу в 2021 году и позднее, бумажная трудовая книжка не оформляется, а сведения ведутся только в электронном виде. При этом уведомлять сотрудника о том, что бумажная трудовая книжка ему не оформляется, работодатель не обязан.

В электронной трудовой книжке содержатся те же сведения, которые вносятся в ее бумажную версию, а именно:

- Ф.И.О. работника;
- место работы;
- периоды работы;
- должность (профессия, специальность);
- квалификация (разряд, класс, категория, уровень квалификации);
- даты приема на работу, увольнения, перевода на другую работу;
- основания увольнения.

Работнику периодически необходимы сведения из его трудовой книжки. Например, для получения кредита, для прохождения собеседования и т.д. Если в случае с бумажной версией трудовой книжки работнику нужно запросить у работодателя выписку из нее, вынуждая его делать дополнительную бумажную работу, в случае с электронным документом этот процесс стал проще. Сведения из электронной книжки можно получить (ст. 66.1 ТК РФ):

- у последнего работодателя;
- по запросу в Социальный фонд России (СФР) или МФЦ;

- в личном кабинете на сайте СФР или портала Госуслуг.

Полученные таким образом сведения при необходимости можно хранить на носителе информации, распечатать или отправить по e-mail.

20. Методы адаптации персонала, условия и критерии ее эффективности.

Методы адаптации и развития персонала — это способы, которые помогают новому сотруднику преодолеть тревогу, освоиться в команде и влиться в рабочие процессы. Каждый метод — система конкретных действий.

Наставничество — традиционный метод. Его цель — поддержать нового работника, обучить его, ввести в коллектив, помочь оценить и принять корпоративную культуру. В последние годы метод трансформируется.

В зарубежных компаниях вместо ментора с большим опытом и отрывом в возрасте к новичку прикрепляют сотрудника, пришедшего в компанию раньше на несколько месяцев, и успешно прошедшему период адаптации. Ровесники лучше понимают друг друга. Между ними быстро устанавливаются приятельские отношения.

Система друзей (Buddy System) — это метод адаптации, исключая формальный подход. Объединяются в группу несколько начинающих с уже адаптированными. Новички чувствуют поддержку и им легче входить в новый коллектив. На роль бадди выбирают общительных, терпеливых и позитивных, готовых тратить время на поддержку и выполнение закрепленных за ними обязанностей:

- проводить экскурсии по офису, отвечать на любые вопросы;
- приглашать на обед, вовлекать в общественную жизнь;
- рассказывать о компании, целях и о том, почему сами здесь задержались;
- обсуждать перспективы обучения и развития качеств лидера.

Коучинг развит в зарубежных компаниях. Его применяют для раскрытия потенциала работника. Коуча назначают на первые 90-100 дней для индивидуальной работы. Его задача — задавать правильные вопросы, которые заставляют новичка посмотреть со стороны на свою работу, оценить себя и принять решение, как и к чему он хочет прийти, чего добиться и какую карьеру сделать в компании.

Тренинги применяют для знакомства с правилами, ценностями компании, изучения продуктов и услуг. Этот метод используется для групповой работы по программе онбординга при массовом найме. При удаленном режиме работы разрабатывают электронные курсы, проводят вебинары.

Основной задачей служб по управлению персоналом становится разработка системы оценки процесса адаптации персонала в компании.

Первый подход. Оценка через удовлетворенность. В качестве критериев используются два показателя: "удовлетворенность работой" и "удовлетворенность организации сотрудником". С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования.

Второй подход. Оценка через разработку показателей эффективности. Отталкиваясь от идеи, что любой организационный процесс целесообразен, если он эффективен, специалисты ввели в практику оценки эффективности адаптационных процессов две группы показателей: объективные и субъективные. К первым относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов: профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места), социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации), психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Третий подход. Интегральная система оценки эффективности адаптационных программ. При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей.

21. Основания для прекращения трудового договора.

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон (статья 78 ТК РФ);
- 2) истечение срока трудового договора (статья 79 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК РФ);
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статьи 71 и 81 ТК РФ);

На период временного перевода работника к другому работодателю по направлению службы занятости в 2022 - 2023 гг. действие основного договора приостанавливается, срок его действия не прерывается (Постановление Правительства РФ от 30.03.2022 N 511).

5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);

6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией, с изменением типа государственного или муниципального учреждения (статья 75 ТК РФ);

7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (часть четвертая статьи 74 ТК РФ);

8) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (статья 73 ТК РФ);

9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (часть первая статьи 72.1 ТК РФ);

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83 ТК РФ);

11) нарушение установленных ТК РФ или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы.

22. Управление процессом сокращения персонала: причины, этапы и стратегические подходы к сокращению персонала.

В организации рано или поздно наступает момент, когда руководству приходится расставаться с работниками по различным причинам и проводить мероприятия, связанные с их сокращением и увольнением.

Причины увольнения могут быть вызваны самыми различными факторами, такими как сокращение производства, внедрение нового высокотехнологичного оборудования, окончание срока контракта, инициатива работника (собственное желание), а также побуждение работников администрацией к добровольному уходу с должности или более раннему уходу на пенсию, чем они планировали. В любом случае процесс увольнения всегда болезнен для работника, особенно если он проработал в организации значительный период времени. Поэтому целесообразно рассмотреть, какими

методами и в какой последовательности следует сокращать персонал, чтобы решить эту проблему с минимальными потерями для обеих сторон.

Сокращение персонала — это комплекс управленческих мероприятий по соблюдению правовых норм и организации социально-психологической поддержки работников организации в процессе их увольнения.

Здесь следует отметить то обстоятельство, что увольнение и сокращение — это не синонимы. Увольнение — это прекращение трудового договора между работодателем и работником по тем или иным причинам, а сокращение или высвобождение персонала — одно из направлений кадрового планирования в организации.

При разумном и рациональном управлении организацией всегда образуется избыток кадровых ресурсов. Это вызвано также и требованиями научно-технического прогресса, являющегося неотъемлемым условием экономического роста страны при интенсивном пути развития. В качестве примера можно вспомнить, что еще в 80-е гг. XX в. практически в любой организации существовали машинописные отделы или отдельные служащие — машинистки, которые профессионально превращали рукописные тексты в официальную документацию. В середине 1990-х гг. в связи с внедрением компьютеров и оргтехники такие отделы и, соответственно, должности служащих были сокращены.

Разумеется, своевременное планирование подобных нововведений, мероприятия по переподготовке персонала, перемещение их в другие подразделения, а также социально ориентированный отбор кандидатов на увольнение с учетом возраста, стажа работы, семейного положения, числа детей позволяют регулировать распределение работ внутри организации в процессе планирования сокращения персонала.

В иностранных компаниях процесс высвобождения персонала развит в достаточно сильной степени вплоть до трудоустройства сокращаемых сотрудников на новое место работы. В теории управления персоналом этот процесс получил название аутплейсмент («мягкое увольнение»).

При сокращении персонала возникают два аспекта: экономический и социально-психологический. Первый связан с тем, что труд и, соответственно, вознаграждение за него в виде заработной платы является основным источником дохода. Но, с другой стороны, экономические условия требуют содержания в организации действительно необходимой численности персонала и высвобождения излишней. В соответствии же с действующим законодательством предприятия несут ответственность за социальную защиту высвобождаемого персонала, хотя бы в виде выплаты соответствующей компенсации при сокращении штатов. Именно по этой причине руководство

большинства компаний старается любыми путями избежать увольнения персонала по этой (ст. 81, п. 2) статье ТК РФ. Сложности, возникающие с трудоустройством сокращенных работников, ведущие к повышению уровня безработицы, заставляют государство и местные органы власти финансировать предприятия и организации для создания новых рабочих мест, компенсируя расходы на переподготовку сотрудников, подлежащих сокращению.

Социально-психологический аспект сокращения связан с тем, что труд работника связан с возможностью его развития и самореализации. В процессе трудовой деятельности у каждого человека образуется социальный статус, формируются определенные товарищеские отношения с коллегами, социальные связи — все это нарушается и разрушается в связи с высвобождением того или иного работника. Поэтому проводить сокращение следует таким образом, чтобы свести до минимума негативные для работника последствия, соблюдая действующее законодательство, проявляя гуманное отношение к людям.

Увольнение персонала делится на два вида, критерием которых является добровольность ухода работников из организации. Это увольнение по инициативе работника (по собственному желанию — ст. 80 ТК РФ) и увольнение по инициативе работодателя (ст. 81 ТК РФ). Отдельным видом увольнения является выход на пенсию.

При уходе работника по собственному желанию у него, как правило, не возникает психологического дискомфорта, так как его профессиональная деятельность и социальные связи либо не нарушаются существенным образом, либо он к этому готов в связи с переходом на более перспективное и высокооплачиваемое место работы. Однако и в этом случае службе управления персоналом или непосредственному руководителю рекомендуется провести с работником заключительное интервью, целью которого является выяснить причины, по которым уходит сотрудник, а также оставить у него хорошее впечатление о компании. Помимо выяснения причин полезно узнать, в какую компанию уходит сотрудник.

Перед проведением интервью рекомендуется попросить работника заполнить анкету увольняющегося.

23. Планирование и виды мероприятий по адаптации персонала организации.

Адаптация — процесс взаимозависимый. Не только сотрудник приспосабливается к новой работе, но и коллектив изучает новичка. Для этого требуется время и мотивация. Отсутствие усилий с обеих сторон ведет к увольнению.

Адаптация — взаимовыгодна, потому что делает работника активным, довольным и успешным, а еще сокращает расходы работодателя на подбор персонала — если новичок приживется, ему не придется искать замену.

Методы адаптации и развития персонала — это способы, которые помогают новому сотруднику преодолеть тревогу, освоиться в команде и влиться в рабочие процессы. Каждый метод — система конкретных действий.

Наставничество — традиционный метод. Его цель — поддержать нового работника, обучить его, ввести в коллектив, помочь оценить и принять корпоративную культуру. В последние годы метод трансформируется.

Система друзей (Buddy System) — это метод адаптации, исключая формальный подход. Объединяются в группу несколько начинающих с уже адаптированными.

Коучинг развит в зарубежных компаниях. Его применяют для раскрытия потенциала работника.

Тренинги применяют для знакомства с правилами, ценностями компании, изучения продуктов и услуг.

Наряду с традиционными: one-to-one общение с менеджером, welcome-встречи в коллективе, консультации у специалистов, инструктажи отдела кадров, приветственный видеосюжет, чек-листы по задачам на первый месяц — применяются инструменты, которые не только ускоряют адаптацию, но и делают ее комфортной.

Онбординг-план — инструмент, с которого надо начинать, включает перечень мероприятий, чек-лист, задания на испытательный срок, встречи-онлайн или лично и контроль исполнения.

Корпоративный портал содержит большие объемы информации о компании и дает новому работнику понимание главных направлений работы, какие задачи приоритетны и почему, знакомит с основными событиями, заочно знакомит с руководством, коллегами.

Мессенджеры помогают вовлечению в жизнь коллектива с первого дня. Slack и Telegram упрощают общение с командой, в них делятся идеями, комментариями, регулярно получают информацию о новостях.

Zoom, Google Meet — это участие в видеоконференциях, обсуждения проектов, мозговые штурмы, возможность делиться своим экраном с коллегами и консультироваться.

Чат-боты удобно использовать для экономии времени эйчара. Эти мини-роботы выполняют много функций: ведут диалоги, присылают информацию, проводят пульс-опросы. Поэтому их активно используют в онбординге. О том, какие из них подходят эйчарам, читайте в нашей статье про чат-боты для HR-специалистов.

Помимо цифровых инструментов компании используют приемы, которые вызывают положительные эмоции, поднимают настроение, способствуют быстрому вовлечению новичка в коллектив.

Welcome-box — это приветственные наборы подарков, которые готовят для встречи новичка в первый рабочий день. Сувенирная продукция компании: блокноты, буклеты, кружки, футболки — любой мерч отлично подойдет, чтобы поднять настроение и почувствовать заботу и внимание.

Тимбилдинги или «построение команды» (team building) нужны, чтобы сотрудники поближе узнали друг друга в неформальной обстановке, чувствовали себя комфортнее в коллективе. И это не только забеги и веселые старты.

Они включают в себя мероприятия, цель которых — создать настоящую команду единомышленников, где людей объединяют цели, стратегия, и успешное взаимодействие друг с другом. В тимбилдинге популярны командные игры, физические упражнения, тренинги, психологические тесты, благотворительные акции и др.

Инструменты опроса дают понимание, как сотрудники относятся к процессу адаптации. Получив обратную связь, вы сможете скорректировать систему онбординга, поймете, как новички осваивают корпоративную культуру, насколько им комфортно в новом коллективе. Вот несколько популярных сервисов для онлайн-опросов:

Google Forms — бесплатный сервис с простым интерфейсом;

Testograf — инструмент для опросов и тестов с демо-доступом;

SurveyMonkey — содержит много настроек, есть готовая база вопросов;

WebAsk — с удобным интерфейсом и бесплатным доступом к базовым функциям;

Jotform — имеет много шаблонов, есть бесплатный тариф.

TalentTech Опросы — продвинутый инструмент для опросов на всем жизненном пути сотрудника в компании с магазином готовых исследований и HR-практиками.

Выбирая инструменты, нужно опираться на задачи, которые стоят в текущем году. При удаленной работе помогают цифровые коммуникационные инструменты: корпоративные портал, мессенджеры и др. Новые работники ежедневно получают информацию о том, что происходит в компании и ощущают эмоциональный контакт с новыми коллегами.

24.Содержание понятий «потребность», «стимул», «мотивация».

Основные теории мотивации.

Мотивация - одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.

Мотивация - процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций.

Мотивация - сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.

Мотив - внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

Потребность - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждения - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Стимул - это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой

деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека лучше работать:

- деньги;
- уважение, самоутверждение;
- чувство принадлежности к организации;
- приятная рабочая обстановка;
- похвала;
- гибкий график работы;
- осознание себя членом команды;
- возможность внесения идей и предложений;
- возможность учиться, карьера;
- товарищеские отношения;
- признание заслуг, вознаграждение;
- возможность работать дома;
- независимость, премии;
- творческая атмосфера;
- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в работе;
- сотрудничество с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- доверие руководства.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Деление стимулов на «материальные» и «моральные» условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);
- процессуальные теории (Врум и др.);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

25. Аттестация кадров: порядок, документация, значение аттестации.

Для осуществления профессионального развития коллектива проводится оценка персонала по вакантному или занимаемому рабочему месту.

Оценку персоналу необходимо производить через два важных момента:

- оценка потенциала работника, его профессиональных знаний и умений, производственного опыта, деловых и нравственных качеств, психологии личности, уровня общей культуры, здоровья и работоспособности;
- оценка индивидуального вклада работников, позволяющего установить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту с помощью аттестации.

Оценка потенциала работника позволяет определить соответствие характеристик человека и рабочего места, установить профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру.

Согласно ТК РФ основанием для расторжения трудового договора по инициативы работодателя является несоответствие работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной аттестацией.

В рыночной экономике аттестация призвана решать не только вполне конкретные задачи совершенствования управления персоналом и расстановки кадров, формирования резерва на выдвижение, определения в потребности повышения квалификации, управления карьерой сотрудников, совершенствования форм и методов работы самих руководителей, но и осуществлять подготовку и апробацию мотивационных моделей.

Для проведения качественной аттестации разрабатывается программа аттестации, порядок аттестации и положение об аттестации.

На основании действующих нормативных актов можно выделить следующие этапы: подготовка к аттестации, проведение аттестации, принятие решения аттестационной комиссией.

Основные задачи аттестации:

- объективная оценка деятельности работника и установление его соответствия занимаемой должности;
- содействие повышению эффективности работы организации;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава организации;
- выявление перспективы применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;
- обеспечение возможностей передвижения кадров;
- стимулирование профессионального роста работников.

Проведение аттестации предполагает дифференцированный подход к различным категориям работников.

Вспомогательными актами, обеспечивающими организацию и проведение аттестации, являются правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников. К документам, обеспечивающим стадии и процедуры аттестации, можно отнести приказы руководителя о проведении аттестации, отзывы на аттестуемых работников, аттестационные листы, графики проведения аттестации по категориям работников и структурным подразделениям, образцы протоколов заседания аттестационной комиссии и т.д.

Аттестация может проводиться как планоно, в соответствии с графиком, так и внепланоно, по инициативе самого работника или его непосредственного руководителя.

26. Повышение квалификации персонала. Оценка потребности в обучении и эффективности обучения.

Следует различать три вида обучения.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обучения.

Повышение квалификации кадров - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышению в должности.

Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

- "копирование" - работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя действия этого человека;
- наставничество - занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;
- делегирование - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;
- метод усложняющихся заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и

повышения сложности. Заключительный этап - самостоятельное выполнение задания;

- ротация - сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями.

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой организации. Такое обучение позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности. Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан.

Оценка эффективности обучения персонала является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной организации.

В последнее время все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения результативности труда работников, получения дополнительной прибыли.

Экономическая эффективность обучения работников оценивается на основе анализа общей суммы и структуры затрат и анализа результатов реализации конкретных программ обучения.

Эффективность обучения определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих элементов согласно схеме.

Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения.

Формами повышения квалификации работников являются:

- самостоятельная учеба;
- повышение квалификации в процессе учебы;
- повышение квалификации в специальных учебных заведениях.

Самостоятельная учеба позволяет повышать свои знания, совершенствовать навыки, анализировать собственные ошибки и достижения. Повышение квалификации в процессе работы содействует пополнению практических знаний и производственного опыта. В практике используются многие разновидности этой формы: стажировка на какой-либо конкретной должности; перемена места службы без изменения должности; включение в

обязанности работника новых функций; периодическое распределение обязанностей между отдельными работниками; выполнение чрезвычайных и особо важных заданий, участие в научно-практических конференциях и инспекторских проверках в нижестоящих организациях.

27. Кадровая политика: виды и их особенности.

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

В числе областей, задействованных в работе с персоналом:

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

Кадровая политика организации — это набор внутренних документов, которые определяют работу с персоналом. Ее элементы содержатся в положении о мотивации, должностных инструкциях, регламентах компании.

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

- Подбирать, обучать и распределять людей так, чтобы они приносили максимальную экономическую пользу.

- Развивать каждого работника так, чтобы он реализовался наилучшим образом и был мотивирован как морально, так и материально.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Пассивная. Это, скорее, деликатное название отсутствия какой-либо рабочей кадровой политики. В этой реализации нет системного подхода, прогнозирования и контроля работы с персоналом. В компании действует принцип управления «по вертикали», от непосредственных начальников к подчиненным. Дополнительных затрат и ресурсов для развития штата не требуется. Кажется, что пассивная политика нехороша? Есть предприятия, где она предпочтительна. Например, на тех, которые оказывают услуги с применением недорогой рабочей силы (уборка территорий, сбор урожая и др.).

Реактивная. Эту реализацию выбирают руководители, которые понимают важность работы с кадрами, но не готовы вкладывать в нее много времени и ресурсов. Управление персоналом происходит по такой схеме: возникла ситуация, требующая вмешательства — следуют решения. То есть такая кадровая политика предусматривает лишь реакцию на конкретное событие. Прогнозирования и анализа нет. Такой подход оправдан на малых предприятиях с небольшим штатом.

Превентивная. В этой политике к списку инструментов добавляется прогнозирование. Именно на его основании и строится система управления персоналом. Достоинство подхода в том, что при правильной реализации он обеспечивает компании хорошую стабильность, однако если прогноз окажется ошибочным, политика не даст желаемого результата. Этот вариант хорош для организаций, где высока вероятность нестандартных ситуаций и прогнозирование затруднено.

Активная. Это выбор руководителей, которые максимально заинтересованы в эффективном управлении кадрами. Учитываются все аспекты работы с персоналом, включая подбор, прогнозирование, реагирование на типичные и нетипичные ситуации. При этом разработка кадровой политики организации требует системного подхода и подразумевает ощутимые затраты на исследования, реализацию и анализ. Активная КПП может быть:

- Рациональной, когда руководство четко осознает возможные последствия своих решений. Основной акцент — на прогнозировании и контроле. Хорошо работает на предприятиях с четкой структурой и строгим регламентом деятельности и хуже в компаниях с гибкой внутренней организацией.

- Авантюристической, когда руководитель так же, как в предыдущем случае, полностью заинтересован в разработке и реализации КПП, но опирается больше не на прогноз, а на гибкое реагирование. Такая политика характеризуется меньшей предсказуемостью и ее сложнее реализовать. Но она дает отличные результаты, если менеджеры высшего звена обладают высоким профессионализмом.

28. Понятие, цели, субъекты и виды контроля трудовой деятельности персонала.

Контроль работы сотрудников – это комплексная задача, которую пытается решить каждый руководитель, с разной степенью успешности. Методы, используемые руководителем предприятия, позволяют повысить эффективность компании и увеличить прибыль.

Однако виды контроля персонала многочисленны и ряд из них направлен на решение достаточно узких целей. Другие варианты напротив – универсальны и не зависят от масштабов компании. Так или иначе, все они – это краеугольный камень эффективного управления.

Основная цель контроля за работой сотрудников.

Руководитель благодаря ему получает эффективную команду, надежную защиту персональных данных компании, следовательно – впоследствии он обретает результат, который его устраивает. Одновременно контроль действий персонала (какой бы вид не приняла система) должен приносить не меньшую пользу для работников организации. В первую очередь это стабильная заработная плата, уверенность в карьерном росте, мотивация, прозрачные и понятные требования относительно профессиональной деятельности.

Соответственно, любые инновации в данной сфере – от GPS-наблюдения до офисных CRM-систем – должны базироваться на принципах взаимовыгодного сотрудничества, то есть отслеживание не должно становиться

самоцелью для руководителя. Поэтому любой метод контроля персонала, любая система управления и контролирования, любая проверка деятельности работников в рамках должностных мест направляются на общее благо компании и осуществляются по взаимному соглашению сторон.

Сотрудники должны понимать, что введенные программы направлены не на то, чтобы усложнить им жизнь и лишить их денег. Это не наказание, а желание эффективнее использовать рабочее время ради скорейшего решения задач, стоящих перед компанией. А результатом становится улучшение позиций компании, как следствие – улучшаются условия, повышается заработная плата. Если этого нет, контроль работы сотрудников вместо пользы может принести усложнение взаимоотношений между работниками и руководством, что снизит эффективность на местах.

Что дает контроль профессиональной деятельности сотрудников?

Он дает специалистам четкие KPI, они знают целевой результат своей работы, методы его достижения и возможные санкции за нарушение договоренностей. Обеспечение прозрачности снижает вероятность невыполнения задачи.

Обеспечивает стабильность сроков и результатов. Поэтому повышается конкурентоспособность компании и культура договоренностей. Партнеры больше доверяют, расширяется рынок сбыта.

Позволяет на ранней стадии выявлять возможные утечки персональных данных компании (инсайдерские сливы), а также ошибки в работе и «тонкие» места на различных уровнях. Вдобавок контроль за работой подчиненного персонала помогает устранять проблемы быстрее и дешевле.

Обеспечивает стабильность, обусловленную адаптивностью и гибкостью как управленческих структур, так и специалистов на местах. В результате, компания проще переживает кризисы, быстрее подстраивается под изменения рынка, лучше конкурирует (потому что в ней лучше наблюдение на всех уровнях).

Мотивирует специалистов, повышает их лояльность и уровень уважения к руководству. Опять же – задачи решаются за меньшее время, качество услуг/продукции увеличивается, позиции предприятия растут и от этого все выигрывают.

В первую очередь контроль работы сотрудников позволяет выявить немотивированных, нелояльных и неквалифицированных специалистов. Вне зависимости от метода проверки, если руководитель видит, что действия подчиненного по той или иной причине неэффективны, он всегда может принять релевантные меры. И либо проблема сотрудника решается, либо руководитель удаляет его и назначает нового.

Другой важный момент – организация и контроль работы вашего персонала должны совмещать методы «кнута» и «пряника». В итоге, такие моменты как сроки, объем работ и загрузка конкретных людей оптимизируются. Что немаловажно – контроль за деятельностью сотрудников позволяет выявлять инсайдеров, мошенников и авантюристов, пресекая попытки воровства ресурсов компании (в том числе, интеллектуальных).

Контроль рабочей деятельности персонала – это гибкая система и у нее множество мест для модернизации и адаптации под нужды конкретной компании, конкретного отдела и даже конкретного рабочего. Это значит, что его необязательно осуществлять всеми известными методами.

Планерка нужна не только для формирования отчетности. Наглядная демонстрация достижений компании дает мотивированность, чувство общности. Работников на планерках нужно как «ругать», так и «хвалить».

Наряду с планерками этот вид контроля работы сотрудников организации один из наиболее универсальных – **тайный покупатель**. Суть его в том, что специально подготовленный человек играет роль обычного клиента, проводя таким образом своеобразную проверку, о которой сотрудник даже не догадывается. Этот вариант наблюдения за сотрудником в процессе работы дает максимально четкое представление о его компетенции и профессионализме.

Мотивационная доска. Этот вариант может принять практически любую форму – от буквально доски/стенда до каких-то программных решений (например, закрепление за людьми определенных статусов в корпоративных чатах). Имеет место демонстрация конкретных достижений, наглядное отображение выполнения (или невыполнения) планов. Обычно изменения вносятся перманентно в течение рабочего дня, возможны еженедельные и ежемесячные обновления отдельных блоков. Это больше относится к области персональной мотивации, стимулирующей процесс работы.

Введение KPI. На самом деле, подобное в той или иной степени реализуется практически в любой компании. KPI (Key Performance Indicators) – это числовые показатели деятельности работников организации, отражающие процесс выполнения поставленных задач. Например, у менеджера в «продуктовой» нише одним из показателей KPI может служить количество новых контактов, а другим показателем будет количество заключенных договоров. В рамках системы контроля за действующими сотрудниками важно, чтобы показатели KPI были наглядны и понятны каждому специалисту. Именно на основании этих показателей специалист будет выстраивать рабочую стратегию, ориентируясь на возможные санкции и поощрения.

29. Прямые и косвенные экономические методы стимулирования труда персонала.

Основой экономических методов стимулирования персонала является заработная плата, которая является денежным исполнением обязательств организации по отношению к работнику за результат его труда.

На ее получение работник имеет законное право, не зависящее от состояния доходов организации. Эта обязанность в отношении оплаты труда составляет сердцевину трудовых отношений, закрепленных в трудовом праве. Заработная плата имеет для работника и работодателя принципиально разные аспекты, здесь сталкиваются противоположные экономические интересы этих обеих сторон. Для работодателя она представляет собой расходы, издержки, затраты и, тем самым, оказывает негативное влияние на успехи и ликвидность организации. Для работника заработная плата, в общем, является основным источником доходов и, таким образом, составляет финансовый базис его жизненного уровня, предоставляя возможность участвовать в общественной жизни.

Существенным дополнением к действующей в компании системе прямого материального стимулирования может стать хорошо продуманная система косвенного материального стимулирования. Важная задача, которую решает организация, вводя для своих работников те или иные льготы, - это повышение приверженности компании, улучшение ее имиджа в глазах персонала и привлечение новых работников.

Рассмотрим эти методы:

- организация бесплатных обедов внутри компании;
- организация тренингов и семинаров для повышения квалификации сотрудников;
- улучшение условий труда (современные компьютеры, удобные кресла, новый принтер);
- медицинская страховка, оплата лечения, частичная оплата медицинской страховки для членов семей сотрудников;
- частичная или полная оплата мобильного телефона;
- оплата занятий спортом (аренда спортзала, оплата абонементов);
- безвозмездная материальная помощь в случае бракосочетания или рождения ребенка;
- скидки на товары компании, распродажи товаров компании среди сотрудников.

30. Классические (традиционные) теории мотивации.

Классические теории мотивации принято разделять на содержательные и процессуальные теории.

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации профессиональной деятельности. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории основываются на том, какие способности побуждают людей проявлять активность в труде. Сторонникам такого подхода являются Ф. Тейлор, Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг и Дэвид МакКлелланд. Первую научную теорию мотивации обосновал Ф. Тейлор. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности. Для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги. В основу он положил систему норм расходования времени на каждый вид работ. Высокая производительность оплачивалась по повышенному тарифу, а низкая по пониженному. Все это заставляло людей работать на пределах своих возможностей.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория (модель) Портера - Лоулера. Теория ожиданий В. Врума. Согласно теории ожиданий не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения.

31. Содержательные теории мотивации.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;

после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- уровень 1 - 85%;
- уровень 2 - 70%;
- уровень 3 - 50%;
- уровень 4 - 40%
- уровень 5 - 10%.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга.

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.

В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения:

- потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться недовольству работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

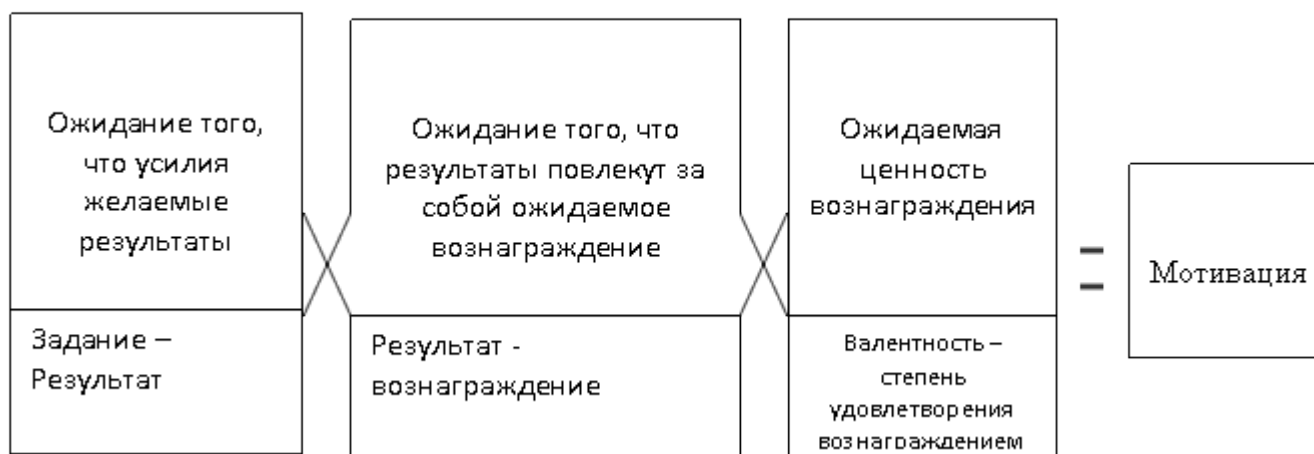
32. Процессуальные теории мотивации

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В.Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

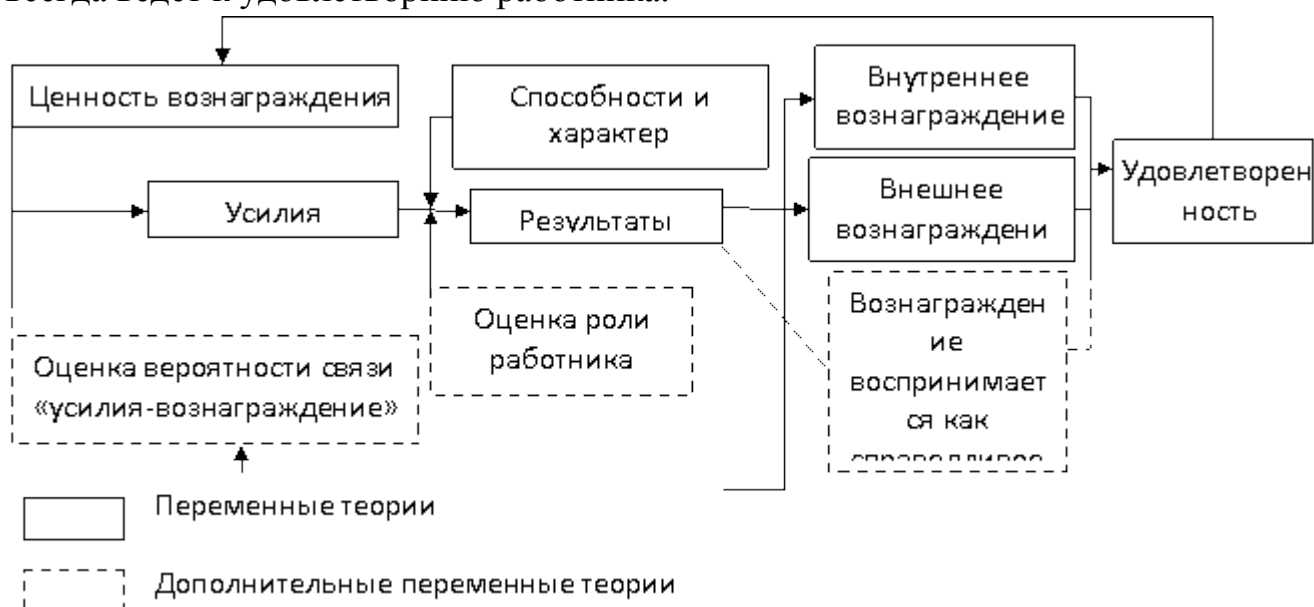
Каждый «блок ожиданий» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости.

Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.



Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулери. Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.



33. Социально-психологические методы стимулирования труда персонала.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием

успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в организации, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, организации необходимо больше уделять внимания информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно делать с помощью собраний, совещаний работников. Это должно порождать интерес к делам компании, интерес к информации, выходящий за пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов организации.

34. Управление кадровым резервом: понятие, источники и принципы формирования, этапы работы, оценка качества работы с кадровым резервом.

Под резервом кадров управления понимают категорию работников, обладающих деловыми, моральными и профессиональными качествами, позволяющими сделать вывод об их пригодности к руководящей деятельности. Формирование резерва происходит в результате аттестации кадров.

Списки резерва должны быть гласными. В процессе формирования резерва кадров определяют, кого необходимо учить, какую форму подготовки применить с учетом индивидуальных качеств и перспективы использования на должностях руководителей. Критерии для выдвижения в резерв кадров управления:

- достаточная морально-этическая подготовка для активного проведения воспитательной работы в коллективе;
- достаточные для предлагаемой должности теоретическая подготовка, технические и экономические знания и общее развитие;
- добросовестное отношение к работе, чувство долга и ответственности, трудолюбие;
- достаточный опыт практической работы в данной отрасли;
- умение понимать людей;
- обладание энергией, твердой волей, решительностью и спокойствием;
- умение срабатываться с людьми;
- способность воздействовать на людей, создавать дружный и сплоченный коллектив;
- проявление интереса ко всему новому, передовому,

инновационному;

- дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину у подчиненных;
- обладание нравственными качествами: справедливостью, честностью, правдивостью, простотой, скромностью, мужеством;
- способность проявлять заботу о людях;
- умение организовать свою работу, уделять время перспективным вопросам.

Пригодность кандидата для выдвижения в резерв определяют по профессиограммам, то есть перечню качеств, которым должен отвечать руководитель, рекомендуемый на должность. Профессиограммы составляют специалисты организации или отраслевые научно-исследовательские организации. Эти организации часто разрабатывают типовые должностные, профессионально-квалификационные модели руководителей различных уровней. В них определяют должностные обязанности, степень знаний и квалификацию.

Объективную оценку кандидатов можно получить на основе использования метода ранговой корреляции. Он основан на данных анкетного опроса экспертов. Их отбор осуществляется исходя из долголетнего знакомства по совместной работе с кандидатами в резерв; знаний их особенностей; умения обобщить оценки их отдельных качеств в одну суммарную оценку. Эксперт должен обладать широким кругозором, быть компетентным в выполняемых функциях кандидатов в резерв. Вся работа по созданию резерва кадров для выдвижения возглавляет директор. Он несет за нее полную ответственность.

На специалистов, зачисленных в резерв, в отделе кадров службы заводят специальную учетную карточку, в которой указываются ФИО, год рождения, образование, специальность по образованию, на какую должность рекомендуется, когда повышал деловую квалификацию и в качестве кого участвует в общественной работе коллектива и др.

35. Самомаркетинг в сфере труда: направления и этапы.

Делая карьеру в условиях рынка труда, каждый человек выступает как создатель и продавец собственной рабочей силы. Добиться успеха можно, зная конъюнктуру рынка и его законы.

Самомаркетинг — это умение демонстрировать окружающим свои лучшие качества, манеры поведения, речи и поступки. Человек и его возможности — это товар на рынке труда, поэтому важно его правильно отрекламировать. Следует расширять круг своего общения, не тратить время на

пустые разговоры, а узнавать важную информацию, делиться своей и сообщать о своих достоинствах.

Для достижения поставленных профессиональных целей необходимо проанализировать реальность этого с помощью следующих направлений:

Поиск относящейся к делу информации. Следует провести глубокий поиск всей имеющейся информации о различных профессиях и специальностях. Желательно найти профессионала, который помог бы сориентироваться в этой массе информации.

Составление реального списка выбора. Получив необходимую информацию о различных профессиях, представляющих для вас интерес, обнаружите, что некоторые из них можно безболезненно исключить. Например, трудно найти работу по некоторым специальностям, если вы перешагнули определенный возрастной предел; другие имеют чрезвычайно строгие требования, которым вы можете не соответствовать; по некоторым специальностям наблюдается переизбыток рабочей силы. Вам следует выбрать карьеру по профессии, имеющей перспективу, в которой вы имеете реальный шанс добиться успеха.

Приобретение необходимой квалификации и прохождение соответствующей подготовки. Хорошая квалификация сможет свидетельствовать о вашей компетенции.

Приобретение соответствующего опыта. Квалификация должна быть подкреплена практическим опытом, если вы хотите добиться прогресса в карьере. В этом вам могут помочь специализированные курсы обучения. Некоторые из них имеют значительную практическую направленность, иногда даже с элементами «настоящей работы», другие же носят чисто теоретический характер.

Начало вашей карьеры (или новой карьеры). Здесь понадобится умение представить себя работодателю и убедить его, что вы подходите для выполнения конкретной работы и, собственно, понимаете то, что от вас требуется. Необходимо создать себе репутацию надежного, компетентного и внушающего доверие профессионала.

Основные этапы самомаркетинга:

- этап трудоустройства;
- доведение информации о себе до потенциальных работодателей путем составления и отправки резюме;

36. Понятие профессиональной карьеры, ее виды и этапы. Особенности управления карьерой сотрудников.

Карьера (от фр. *cariera*) – успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, т. к. достижения человека в той или иной сфере жизнедеятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совместимости личностных ожиданий в области карьеры с возможностями организации.

Понятие служебной карьеры можно трактовать и в широком, и в узком смысле.

В широком понимании карьера – это профессиональный прогресс, профессиональный рост, этапы продвижения служащего к высшей ступени профессионализма. Логичным завершением успешной карьеры является высокий профессионализм работника, признанный руководителем организации. В узком понимании карьера – продвижение по служебной лестнице, занятие особого статуса в своей профессиональной сфере. В этом случае карьера – это желанный путь вверх, осознано выбранный работником для получения неких моральных бонусов в виде самоутверждения и получения удовольствия от любимой работы. Этой является главным мотивом движения к определенному статусу (социальному, должностному, квалификационному).

Карьерному росту способствуют:

должностные ступени, уровни иерархии;

ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания;

статусные ранги, отражающие вклад сотрудника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т. п.);

ступени власти как степени влияния в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству);

уровни материального дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

Сложность карьерного роста обуславливается множеством причин, зависящих от личностных качеств индивида, делающего карьеру, от сферы, в которой формируется карьера, а также от специфики общества, в котором функционируют человек и организация.

Виды деловой карьеры.

1. С точки зрения индивидуальной профессионализации можно выделить профессиональную и должностную (внутриорганизационную) карьеру.

2. По направлениям движения работника в структуре организации существуют следующие типы карьеры:

вертикальная карьера – это восхождение на более высокую ступень организационной лестницы;

горизонтальная карьера – это переход работника в иную сферу деятельности или исполнение служебной роли на должности, не располагающей строгим формальным закреплением в организационной структуре;

центростремительная карьера формируется как процесс движения к руководству организации, выражающийся в приглашении работника на совещания как официального, так и неофициального характера, а также в исполнении некоторых конфиденциальных поручений руководства.

3. По содержанию происходящих изменений:

властная карьера – увеличение степени влияния на предприятии посредством движения вверх по иерархической лестнице;

квалификационная карьера – профессиональный рост, движение в рамках тарифной сетки в той или другой профессии;

статусная карьера – повышение статуса сотрудника в организации путем получения льгот за выслугу лет или за весомый вклад в развитие фирмы.

4. По характеру протекания выделяют следующие виды карьеры:

линейный тип – развитие происходит равномерно и непрерывно;

нелинейный тип – характеризует движение, осуществляющееся циклично;

развития процесса по спирали – при соединении первых двух типов;

застой или стагнация – отсутствие существенных изменений в карьере.

5. Выделяют устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывистую карьеру.

6. По возможности осуществления существует следующая классификация карьеры:

потенциальная карьера – индивидуально построенный человеком жизненный трудовой путь с учетом его планов, способностей и целей;

реальная карьера – достигнутый за определенный период времени в определенной профессии и в определенной организации карьерный рост сотрудника.

7. По времени осуществления карьеры делятся на:

нормальную – длящуюся около 40 лет;

скоростную – характеризующуюся стремительным должностным продвижением по вертикали организационной структуры.

«десантную» – представляющую собой самопроизвольное замещение руководящих постов организационной структуры;

типичную – достижение вершин профессионализма и признания в организационном сообществе вследствие прохождения полного цикла профессиональной карьеры человека.

Планирование карьеры и этапы ее развития. В процессе становления карьеры человек проходит ряд ступеней, этапов. После принятия нового сотрудника в организацию, после окончания адаптационного периода ставится задача по выявлению того этапа карьеры, на котором работник в данный момент находится. Делается это с целью уточнения его профессиональных целей, степени динамичности его карьеры, а главное – для определения специфики его личной мотивации.

Теоретически выделяют пять этапов карьеры:

предварительный этап, который включает возрастной период до 25 лет и характеризуется подготовкой к трудовой деятельности, а также выбором области деятельности. Особенности мотивации (по А.Х. Маслоу) в периоде планирования карьеры являются безопасность и социальное признание;

этап становления – протекает до 30 лет, характеризуется освоением работы и развитием профессиональных навыков. Особенности мотивации (по А.Х. Маслоу,) являются социальное признание и независимость;

этап продвижения – протекает до 45 лет, характеризуется профессиональным развитием. Особенность мотивации состоит в социальном признании и самореализации;

этап завершения – проходит после 60 лет и заключается в подготовке к переходу на пенсию, в поиске и обучении преемников. Особенностью мотивации (по А.Х. Маслоу,) служит удержание социального признания;

пенсионный этап – после 65 лет, находит выражение в занятии другими видами деятельности. Особенности мотивации данного этапа – поиск самовыражения в новой сфере деятельности.

Большое значение в индивидуальном развитии личности отводится процессу планирования карьеры, который состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Пути осуществления целей развития выступают в роли последовательности должностей, на которых человек должен непременно прослужить, прежде чем занять желаемый пост, а также комплекса знаний, необходимых для получения требуемой квалификации – курсы по профессиональному обучению и т. д. Соотношение потенциальных возможностей, способностей и целей человека с запросами организации, ее стратегией и планами развития проявляется в индивидуальной программе профессионального и должностного роста.

Планирование и управление развитием карьеры требует от организации следующих добавочных условий: предоставления сотруднику возможности

профессионального роста, обеспечения высокого уровня жизни; четкого определения личных профессиональных перспектив сотрудника; возможности целенаправленной подготовки будущей профессии; повышения конкурентоспособности сотрудника на рынке труда.

37. Понятие, цели, виды и механизмы координации работы сотрудников.

Координация — основная функция управления, деятельность менеджера, направленная на согласование активностей элементов системы управления;

Координация - регулярное и оперативное воздействие руководителя на сотрудников путем установления рациональных связей между ними, осуществляемое с целью добиться от них согласованной и слаженной работы в процессе достижения целей и выполнения задач.

Виды координации:

- превентивная координация;
- устраняющая координация;
- регулирующая координация;
- стимулирующая координация.

Превентивная координация. Прогнозируются проблемы, трудности и пути их преодоления, создаются условия для их устранения или снижения риска их возникновения.

Устраняющая координация. Координация, нацеленная на ликвидацию уже возникших перебоев в работе системы.

Регулирующая координация. Координация, предназначенная для поддержания установленных параметров схемы элементов системы управления и их взаимодействия или параметров их работы.

Стимулирующая координация. Координация, повышающая эффективность деятельности при отсутствии видимых отклонений.

Способы координации:

Корреляция — один процесс вызывает аналогичное изменение другого процесса;

Саморегуляция — несколько процессов являются взаимной отрицательной обратной связью;

Управление — внешнее корректирующее вмешательство субъекта управления;

Самоуправление — внутренние факторы побуждают процессы к координированной работе.

Типы координации:

1. Бессознательная: Физико-биологическая; Стихийная социальная; Система государственного управления (для объекта управления этой системы).

2. Сознательная: Регламентирующая; Политическая; Социальная; Общественная.

Виды координирующих коммуникаций: задание ритма деятельности; информирование; согласование; совещания; неформальные связи.

Пять координационных механизмов в основном раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация навыков и знаний (квалификации).

38. Соотношение понятий лидерство, управление и руководство. Основные теории лидерства.

Лидерство — особый вид человеческой деятельности, отличающийся от руководства, которое может быть формальным и заключаться в административной, бумажной работе, планировании, организации работ, контроле и т.д. Лидера нельзя назначить так, как можно назначить человека на должность руководителя. Он выявляется и признается группой без вмешательства руководства предприятием. Как бы человек ни стремился стать лидером, он никогда им не станет, если окружающие не воспримут его как ведущего. А вот в руководстве дело обстоит совсем иначе. Руководитель нередко назначается на свой пост независимо от того, воспринимают его подчиненные соответствующим этой роли или нет.

Роль руководителя и круг его функций заранее определяются его должностным положением, а роль лидера возникает стихийно. Его функции не прописаны в организационных документах.

Руководитель коллектива реализует соответствующие его должности властные полномочия и поэтому имеет право на применение санкций, как позитивных, так и негативных. Лидер же выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или по крайней мере близких) ему по статусу (служебному положению). Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отношении других людей, но эти санкции носят неформальный характер, и право на их применение нигде официально не зафиксировано.

Таким образом, главное отличие руководителя от лидера в том, что руководство осуществляется только в системе формальных (официальных) отношений, а лидерство может осуществляться в системе формальных и неформальных (неофициальных) отношений. Идеальный случай — когда человек, занимающий должность руководителя, одновременно признанный

лидер в своем подразделении. В других случаях возможны проблемы из-за несогласованности или даже разнонаправленности их устремлений и действий.

Чем выше уровень управления, на котором работает руководитель, тем выше требования к нему как к лидеру. Это означает: он уже не может оставаться только формальным, операционным руководителем, так как в этом случае не сможет выполнить свою роль ведущего. В данном контексте операционным руководителем мы называем человека, который реализует стратегию, а руководителем-лидером того, кто ее выработывает. Основная обязанность операционных руководителей — решение пусть и сложных, но конкретных задач, а руководители-лидеры, обладая видением будущего, осуществляют общее руководство и намечают генеральный план развития предприятия. Руководители-лидеры заставляют верить в их видение и идти за ними по пути достижения целей.

Основные теории Лидерства:

1. Теории «великого человека». Теории «великого человека» предполагают, что способность к лидерству является врожденной — что великими лидерами рождаются, а не становятся. Эти теории часто изображают великих лидеров как нечто героические и мифические, предназначение которых стать вождями, когда в этом возникнет необходимость. Термин «великий человек» был использован, потому что, в то время, о лидерстве думали, прежде всего, как о мужском качестве, особенно с точки зрения военного лидерства.

2. Теории «личностных черт». В некотором роде похожи на теории «великого человека». Теории черт предполагают, что люди наследуют определенные качества и черты, которые делают их более подходящими для лидерства. Теории черт часто определяют особенности личности или поведенческие характеристики, общие для руководителей. Но если специфические черты — главные особенности лидеров, как объяснить тот факт, что некоторые люди, которые обладают этими качествами, не всегда являются лидерами? Этот вопрос — главная трудность в объяснении проблемы лидерства через эту теорию.

3. Теории «обстоятельств». Эти теории сосредотачивают свое внимание конкретных ситуациях, и контексте в котором они происходят, это позволяет определить, какой стиль руководства лучше всего подходит для каждой конкретной ситуации. Согласно этой теории, нет универсального стиля поведения для лидера, который бы одинаково хорошо работал во всех ситуациях. Успех зависит от целого ряда факторов, включая стиль руководителя, особенностей последователей, а также различные аспекты ситуаций.

4. Ситуационные теории. Ситуационная теория рассматривает лидерство как характерную черту ситуации, а не конкретного типа личности. В ее основе лежит привлекательная идея, что различные обстоятельства требуют различных форм лидерства. Например, в ситуации, когда лидер является наиболее знающим и опытным членом группы, может быть наиболее подходящим авторитарный стиль. В других случаях, когда члены группы являются опытными экспертами, будет более эффективным демократический стиль.

5. Бихевиористские теории. Бихевиористские теории лидерства основаны на убеждении, что великими лидерами, не рождаются, а становятся. Уходя своими корнями в бихевиоризм, в этой теории лидерства основное внимание уделяется действиям лидеров, а не их психическим качествам или внутренним состояниям. Согласно этой теории, люди могут учиться и становиться лидерами через обучение и наблюдение.

6. Теории силы и влияния. Эта теория концентрирует основное внимание на сетях власти и влиянии, которые создает лидер. В основе этой теории лежит предположение, что все дороги ведут к лидеру, и отрицается значение последователей и силы культуры организации.

7. Транзакционные теории «Теории Управления». Все более входящая в моду транзакционная теория уделяет основное внимание отношениям между лидерами и последователями. В ней анализируется взаимная выгода от отношений на основе обмена, когда лидер предлагает определенные вещи, такие, как ресурсы или вознаграждение, в обмен на признание последователями его власти.

8. Трансформационные теории. В то время как модели транзакционного лидерства базируются на внешних, неглубинных мотивациях при отношениях обмена, в основе трансформационного лидерства лежит внутренняя мотивация. Таким образом, здесь акцент делается не на лести и преданности последователей, а на их действительной приверженности идеям лидера. В связи с этим лидер трансформационного типа является активным и творческим человеком, умеющим думать широко и образно.

39. Понятие команды, ее признаки и отличие от группы.

Крупные компании ценят максимальную сплоченность и вовлеченность сотрудников, у каждого из которых своя четко определенная зона компетенций и ответственности. А общие ценности, цели и идеи становятся фундаментом для объединения персонала в группы, а лучше команду.

Группа — небольшое количество независимых личностей, каждая из которых в процессе совместной работы преследует личные интересы. В силу этого каждый может заниматься укреплением собственных позиций в ущерб

интересам общего дела. Не все одинаково заинтересованы в получении результата от совместного труда.

Команда в организации — это люди, которые связаны единой целью, взаимно дополняют друг друга своими компетенциями, имеют общие принципы взаимодействия, решают определенный спектр задач, осознанно подчиняются лидеру и нацелены на получение результата от совместной работы.

Команда — это когда сотрудники взаимно обучаются, дополняют друг друга, улучшают качество совместно принимаемых решений и повышают продуктивность труда. За счет того, что роли в команде четко распределены и понятны, люди находятся в комфортных психологических условиях, где присутствует доверие и нет нездорового соперничества.

В обычной группе/коллективе новый сотрудник вынужден встроиться в уже работающую структуру со всеми ее плюсами и минусами. По набору компетенций человек вроде бы и подходит на должность, а психологически не всегда совпадает. Допустим, в коллектив пришла “звезда” в плане профессиональных качеств, а с людьми взаимодействовать человек не умеет и не стремится.

Сходства и отличия по критериям	Команда	Группа
Конфликтность	Минимальная. Решается здоровыми способами	Может низкой или высокой в зависимости от состава
Сплоченность	Высокая психологическая совместимость друг с другом. Обычно учитывается при формировании команды.	Может быть относительно высокой, но чаще низкая.
Доверие	Высокое	Среднее, низкое или отсутствует
Отношение к целям организации	Проявляет высокий интерес и разделяет	Целями компании интересуются и разделяют не все участники. Не все соглашаются с коллективным решением.
Эффект синергии и влияние на общий результат работы	Влияет в высокой степени	Синергии может не быть вообще. При частичном согласии результаты возможны. При отсутствии согласия они часто отсутствуют.
Характер взаимодействия	Взаимозависимость есть – от действий каждого зависит успех дела	Взаимозависимости нет.
Эффективность	В разы выше, чем у группы	В разы ниже, чем у команды
Принцип формирования	Целенаправленно	Стихийно

Наличие лидера	Есть	Есть
Устойчивость	После реализации одного проекта команды обычно не распадаются, а берутся за другие проекты	Уйти из группы психологически легче, чем из команды. Группа легко распадается после реализации проекта.

40. Факторы формирования команды. Типы лидера в команде.

Любая команда изначально формируется для выполнения какой-либо задачи. Поэтому представляется вполне естественным, что такая характеристика, как тип совместной деятельности, определяющий структуру, сложность и нестандартность решаемой задачи, будет рассматриваться нами в качестве одной из главных в образовании команды.

Тип задачи (совместной деятельности) определяет формальную структуру команды, которая утверждается руководством; ролевой состав; перечень знаний, умений и навыков, которыми должны владеть члены команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Следующий важный параметр образования команды связан с характеристикой внешней организационной среды, с которой она взаимодействует.

В командном менеджменте принято говорить не о среде, а об организационно-культурном контексте существования команды. Он делится на внешний и внутренний. К внешнему будут относиться такие характеристики, как 1) организационный климат; 2) компетентность руководящих органов материнской организации в управлении командной деятельностью; 3) сложность/структурированность внешнего мира; 4) наличие/качество систем контроля; 5) уровень ее неопределенности; 6) частота и сила стрессовых воздействий.

При описании культуры той или иной организации предлагается также учитывать и такие аспекты, как: степень требуемой официальности при выполнении работы; степень сочетания послушания и инициативы от подчиненных; значение, которое придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным особенностям; наличие существования правил и принципов ведения работы или подчеркивание важности только результатов; основательность и период планирования работы.

Внутрикомандный культурный контекст характеризуется через описание следующих индикаторов: 1) принятые и разделенные всеми участниками нормы команды; 2) способы распределения власти; 3) сплоченность и связанность членов команды; 4) характерные способы организации и

протекания командного взаимодействия (командных процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию внешних связей); 5) организация ролевого распределения.

Можно сказать, что процесс образования команды — есть процесс образования ее внутреннего культурного контекста, другими словами, ее субкультуры.

Тип лидера

Большое влияние на командные процессы оказывают также особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя или лидера с другими членами команды. Рассмотрим ряд характеристик, которые условно можно назвать типом лидера. Людьями могут руководить:

- сильный лидер, который воздействует применением санкций, силы, формального авторитета;
- транзактор, который создает особые способы взаимодействия между подчиненными, информационные сети и правила коммуникации и за счет этого организует эффективную работу и поддерживает собственный статус;
- герой-визионер, который влияет на людей силой своего убеждения;
- пассионарные личности, способные предложить другим высокие цели и повести участников группы за собой.

41. Типы конфликтов, анализ конфликтной ситуации, карта конфликтов, стратегии поведения руководителя в конфликтной ситуации.

Основные причины конфликтов в организации являются следующие:

1. Ограниченность и распределение ресурсов. В самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить финансовые, человеческие ресурсы, сырье и материалы между различными группами, чтобы наиболее эффективно достичь целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтов. 2. Взаимозависимость задач. Где один человек или группа зависят в выполнении задания от другого человека или группы, всегда существует возможность конфликта. Все организации являются системами, состоящими из взаимосвязанных элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

3. Различия в целях. Конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Специализированные подразделения, в свою очередь, сами

формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

4. Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации может быть у людей совершенно разным в зависимости от их целей. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях людей — также весьма распространенная причина конфликта.

5. Различия в манере поведения, жизненном опыте и уровне образования. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к чужому мнению, скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, уровне ценностей, образовании, стаже работы, возрасте, манере одеваться и социальном уровне уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между людьми в организации.

6. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Плохие коммуникации могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе адекватно оценить ситуацию и понять ее с точки зрения других работников. Также конфликты могут возникать и усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

4 типа организации конфликта:

Внутриличностный тип конфликта может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Межличностный конфликт, возможно, самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Управление конфликтной ситуацией: в зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликта - это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

42. Особенности управления карьерой менеджеров.

Прежде всего, следует заметить, что хотя в управлении карьерой заинтересован и менеджер, и организация, инициатором должна выступать организация как носитель карьерного пространства, без которого развитие человека так и останется просто развитием, не проявившись во внешнем движении, не обретя тем самым качества карьеры. Безусловно, без желания и готовности человека карьера тоже не состоится, но тем не менее создать мотивацию к карьерному росту гораздо проще, чем карьерное пространство.

Общее целенаправленное воздействие на характер протекания и содержание процесса карьерного развития человека должно реализовываться посредством объединения усилий по управлению карьерой со стороны организации и самоуправлению карьерой со стороны человека, а также при содействии со стороны государства.

Одним из главных условий успешного управления карьерой со стороны организации – а оно в общем смысле складывается из управления развитием, отбором и продвижением персонала в рамках организационного пространства, – должно быть обязательное участие, включение каждого менеджера в управление его карьерой, создание в организации атмосферы диалога. Иначе говоря, управление карьерным процессом (УКП) должно быть партисипативным.

УКП должно быть научно-концептуальным, а значит базироваться на современных достижениях теории управления, психологии (в частности психологии управленческой карьеры), социологии в области познания

основных закономерностей, движущих сил и механизмов, факторов и детерминант карьерного развития.

Учитывая сложность и многоаспектность объекта управления, УКП должно быть комплексным, т. е. брать во внимание или, по мере возможности, воздействовать на многочисленные факторы, связанные и с личностью деятеля карьеры (психофизиологические, психологические, профессиональные, социально-демографические и др. характеристики), и с его внеорганизационной (семья, друзья и т. д.) и организационной (корпоративная культура, стратегия, структура, кадровая политика, отношения с непосредственным руководителем и др.) составляющими микросреды, и факторы макросреды карьерного развития (особенности экономической и политической ситуации в стране, законодательно-правовой и социокультурной среды и т. д.).

В рамках комплексного подхода УКП должно мобилизовывать движущие силы карьерного развития, то есть потребности, ценности и связанные с ними мотивы развития и продвижения менеджера, а также способствовать формированию у менеджера образа траектории карьеры, управленческого пути.

В поле зрения УКП должны находиться и механизмы карьерного процесса, а именно: механизмы развития (механизмы адаптации, наставничества, последовательного ступенчатого восхождения, законы диалектики), механизмы отбора (оценки, конкуренции), продвижения (механизм стратификации, ротации) и др.

Среди закономерностей карьерного развития важно знать особенности характера его протекания в зависимости от возраста менеджера, стажа его работы в организации или в определенной должности. Знание временной модели периодизации карьеры позволяет не только рационально использовать периоды подъема человеческой активности, но и прогнозировать точки и периоды кризисов. В этой связи УКП должно быть антикризисным, то есть предупреждать появление или смягчать протекание кризисов, связанных с противоречием между возросшими возможностями менеджера и требованиями старой должности, с началом, серединой и концом карьеры, кризисов общего развития человека.

УКП является стратегическим по своей сути, так как для него характерна устремленность в будущее, ориентация на долгосрочные выгоды, долговременные цели. Но оно должно быть еще и стратегичным, то есть предполагать наличие в организации общей ценностной установки, определяющей порядок и содержание решений по развитию и продвижению управленческих кадров, а также пронизывающей остальные сферы деятельности предприятия. В современной отечественной теории управления персоналом уже утвердился термин “карьерная стратегия”.

Управление карьерой – это еще и деликатный вопрос. Карьера затрагивает престиж человека в глазах окружения, ее успешность является мерилем благополучия, предметом гордости. Люди дорожат своей карьерой, словно речь идет об их чести. Поэтому важно “не навредить” человеку, не допустить, чтобы он “потерял лицо” из-за того, что не справился с обязанностями на очередной должностной ступени. Следовательно, воздействие на карьерный процесс в целом по организации должно реализовываться в содействии развитию индивидуальных карьер менеджеров, и УКП должно быть мотивационным, а значит основанным на приоритете мотивации над распорядительством, социально-психологических методов воздействия над административными.

Содействие развитию карьерного процесса в организации должно быть направлено на активизацию самоорганизующегося начала, способствовать включению механизмов самоуправления карьерой на уровне каждого менеджера. УКП должно использовать синергетический эффект, резонанс, получаемый при сложении усилий менеджера и организации, т. е. быть резонансным.

Управление карьерой требует привлечения определенных человеческих, временных и финансовых ресурсов. Поэтому важной его характеристикой должна быть эффективность, основанная на целесообразности и планомерности. Для этого УКП в масштабах организации должно быть программно-целевым.

Вместе с тем за каждой карьерой, развитием и продвижением в социуме конкретного человека стоит его уникальная, неповторимая жизненная ситуация, его судьба, и уникальность должна отражаться в проектном подходе применительно к управлению индивидуальной карьерой каждого менеджера.

Наконец, УКП должно быть системным, что предполагает наличие определенной совокупности компонентов, тесно взаимосвязанных, согласованных между собой, служащих одной цели и образующих единую целостность, обладающую свойствами, которые не присущи каждому компоненту в отдельности. В качестве таких элементов должны выступать система, механизм и процесс управления карьерой, построенные и реализуемые на основе перечисленных подходов.

43. Эффективность управления персоналом: понятие, виды и критерии оценки.

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях развития высокотехнологичного производства роль человеческих ресурсов возрастает и

к их способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования. Переход на рыночные отношения, усложнение экономических связей, научно-технический прогресс, интенсивно развивая производительные силы, приводят к глубоким изменениям методов труда, что в свою очередь требует более четкой и отлаженной структуры управленческих органов, гибких методов, направленных на повышение эффективности использования кадрового потенциала.

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами кадровой деятельности, и для соотнесения их результатов с итогами деятельности предприятия в прошлом, с итогами других предприятий и с целями предприятия.

Чтобы определить эффективность системы управления персоналом, нужно определить показатели, позволяющие произвести такую оценку.

Оценка функционирования управления персоналом требует систематического опыта, измерения затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы предприятия за тот же период. Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели. При выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки и, во-вторых, для какой категории работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности. В качестве критериев в области эффективности управления персоналом могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей предприятия путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной

эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом некоторые экономисты предлагают рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие предприятия.

К ним относятся:

- стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов;
- гибкость, которая означает способность персонала адаптироваться к новым условиям, активно содействовать организационным изменениям и быть готовым к конфликтам, если это необходимо для реализации инновационных концепций.

Показатели эффективности управления персоналом

Направление анализа		Показатели
Показатели эффективности	Производительность труда	Объем реализации на одного работника и его динамика. Объем прибыли до уплаты налогов на одного работника и его динамика
	Улучшение качества продукции, услуг	Количество рекламаций и их динамика. Удельный вес брака и его динамика
	Издержки на персонал (затраты на персонал)	Общие издержки предприятия на персонал за период. Доля издержек предприятия на персонал в объеме реализации за период. Издержки на одного работника и их динамика
	Эффективность управленческих Программ	Затраты на отдельные направления и программы деятельности служб управления персоналом в расчете на одного работника. Эффект воздействия отдельных программ на результативность деятельности работников и предприятия в целом
	Социально-психологический климат в коллективе	Взаимоотношения с коллегами. Взаимоотношения с руководством. Взаимоотношения с клиентами

	Уровень удовлетворенности персонала	Соответствие организационных и личных целей. Коэффициент текучести персонала и его динамика. Уровень абсентеизма Уровень конфликтности в коллективе. Количество жалоб от работников
--	-------------------------------------	---

В качестве результативного показателя, характеризующего экономическую эффективность управления персоналом, принимают среднегодовую выработку на одного работника как отношение среднегодового объема реализации подразделения к среднесписочной численности персонала.

$$V_{\text{выр}} = \frac{U}{P},$$

где $V_{\text{выр}}$ – среднегодовая выработка на одного работника; U – среднегодовой объем реализации продукции (услуг) подразделений; P – среднесписочная численность персонала.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию.

Для анализа изменения численности работников в результате приема на работу и увольнения применяют относительные показатели, называемые коэффициент оборота по приему и коэффициент оборота по выбытию. Коэффициент оборота по приему определяется как отношение числа принятых за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период. Коэффициент оборота по выбытию определяется как отношение числа уволенных работников по всем причинам за отчетный период к среднесписочной численности работников за тот же период.

Анализ данных показателей целесообразно проводить не только в целом по организации, но и по отдельным структурным подразделениям и по категориям работников.

Коэффициент абсентеизма также является важным показателем социальной эффективности управления персоналом, но он коррелируется с показателем текучести, поскольку оба явления вызываются одними и теми же факторами. Высокий уровень абсентеизма является признаком того, что в ближайшем будущем вероятно повышенная текучесть.

$$A = \frac{Дп}{N \cdot Д}$$

где А – абсентеизм; Дп – число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе; Д – число рабочих дней; N – среднее число работников.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ сотруднику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы, конфликты. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценку эффективности управления персоналом целесообразно производить по трем позициям:

- оценка организации управленческого труда;
- анализ технологии управления персоналом;
- анализ качества управления персоналом.

При оценке организации управленческого труда анализируются формы и методы взаимодействия управленческих работников с объектами управления и между собой. Подлежат анализу штатное расписание, распределение обязанностей, документооборот отдела.

Представляет интерес анализ качества управления персоналом. Он производится в зависимости от конкретных задач, стоящих перед органом управления.

Направления анализа качества управления персоналом предприятия

Направление анализа	Используемые критерии
Анализ степени соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам предприятия	Последовательность, непротиворечивость целей и путей их достижения
Оценка качества документов, регламентирующих работу персонала	Четкость и полнота изложения, соответствие ТК РФ
Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс	Трудовые показатели работников, эффективность работы предприятия

	управления персоналом предприятия	
	Оценка основных элементов организационной культуры, оказывающих воздействие на поведение работников	Состояние трудовой этики. Морально-психологический климат в коллективе
	Оценка показателей, характеризующих качество управления персоналом (уровень текучести персонала, состояние трудовой дисциплины, удовлетворенность работников работой, морально-психологический климат и др.)	Удовлетворенность персонала работой, отсутствие жалоб, других проявлений недовольства. Имидж предприятия в глазах клиентов. Приверженность работников своему предприятию. Трудовые показатели

Эффективное управление персоналом определяется личностными и профессиональными качествами самого руководителя, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению персонала, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде.

44. Понятие и этапы организационных изменений, особенности управления персоналом в условиях организационных изменений.

Изменения в организации - исторический процесс, обусловленный воздействием внутренней и внешней среды. В сфере управления персоналом он направлен на преобразование:

- мышления, поведения и деятельности людей;
- распределения полномочий и ответственности;
- организации и условий труда;
- корпоративной культуры;
- стиля и методов руководства;
- системы вознаграждения, стимулирования, социальных гарантий;
- постановки кадровой работы и проч.

На практике существует три подхода к проблеме управления изменениями с учетом их влияния на работников: технократический, рыночный и стратегический. Рассмотрим их подробнее.

1. Технократический подход состоит в целенаправленном осуществлении руководством последовательных, но малозаметных для персонала изменений, что позволяет значительно снизить сопротивление коллектива или отдельных работников, парализующее усилия реформаторов.

2. Рыночный подход ориентируется на стихийную подстройку системы к меняющимся условиям, но спонтанность его реализации может привести к внутренней поляризации сил, росту сопротивления изменениям.

3. Стратегический подход предполагает выявление и развитие позитивных демократических форм управления с привлечением как можно большего числа людей, игры на интересах и противоречиях отдельных политических группировок, их подкупа и т. п. Существует несколько вариантов реализации такого подхода, важнейшими из которых считаются:

- применение новых организационных схем руководства;
- развитие коллективных методов подготовки и принятия решений;
- формирование принципиально новой модели управления;
- распространение в системе управления экономических отношений.

С учетом всех обстоятельств различают стратегии проведения изменений трех типов: рационально-эмпирическую, властно-принудительную и нормативно-переобучающую.

Рационально-эмпирическая стратегия основывается на предположении, что люди - существа разумные, будут следовать своим осознанным интересам и участвовать в изменениях, если поймут выгодность изменений для себя.

Властно-принудительная стратегия является силовой, базирующейся на предположении, что изменения будут происходить, исходя из желаний и взглядов тех, кто имеет больше власти в компании.

Нормативно-переобучающая стратегия основана на предположении, что изменения возможны только через переобучение персонала, формирование новой культуры и норм поведения.

Первые две стратегии, несмотря на их простоту и быстроту реализации, приводят к всевозможным конфликтам. И причина здесь проста: нельзя приказом изменить отношение человека к чему-либо или поведение людей в организации.

Нормативно-переобучающая стратегия изменений, осуществляемая часто с помощью консультантов, предполагает, что:

- клиент определяет те изменения, которые он собирается провести в компании, и несет за это ответственность;
- консультант организует и сопровождает процесс эффективной реализации, предлагает для этого адекватные методы и технологии и несет ответственность за его эффективность;
- в процессе изменений вовлекается как можно большее число людей, готовых поддерживать то, созданию чего они помогали;
- переобучение происходит не столько на специальных семинарах и тренингах, сколько в самом процессе изменений по принципу «делая, учимся»;
- процесс изменений осуществляется постепенно.

45. Особенности технологий интернационального управления персоналом.

Комплексность интернационального менеджмента персонала предполагает необходимость знания и принятия во внимание совокупности специфических факторов, служащих в то же время основными различиями двух моделей HRM.

Особенности управления персоналом интернационального предприятия
Расширение диапазона деятельности
Глобальные перспективы
Значимость личной сферы сотрудника
Весомость деятельности по работе с персоналом
Учет факторов риска
Различие экономических систем
Различие ценностных баз

Расширение диапазона деятельности. Деятельность в интернациональной среде предполагает регулирование относительно новых сфер, принятие во внимание которых на национальном уровне не вызывает необходимости: международное налогообложение, зарубежные командировки, административные услуги, поддержание отношений с правительством принимающей страны, услуги по переводу.

Международное налогообложение. Работающие за границей могут нести налоговые обязательства как перед своей, так и перед принимающей страной. Поэтому между этими странами должно заключаться соглашение, регулирующее налогообложение, что позволяет избегать негативных последствий, связанных с налоговыми реальностями.

Зарубежные командировки. Осуществление заграничных командировок включает в себя: 1) отбор сотрудников для международной деятельности, 2) развитие и организацию тренинговых мероприятий по подготовке и пребыванию за границей, 3) подготовку постановления о въезде, визы и разрешения на работу; 4) обеспечение информации о жилье, медицинском обслуживании, близости магазинов, возможностях отдыха, обучении детей, а также о формах и порядке оплаты труда занятого за рубежом сотрудника, определении различных надбавок, налоговых правилах, а также о переводе жалованья за границу.

Административные услуги. В обязанности действующего в интернациональной среде работодателя входит предложение командированному сотруднику услуг административного характера, например помощь в выборе жилья или разрешение проблемы «походов по инстанциям».

Оказание административных услуг – сложная работа, требующая значительных затрат времени, поскольку подход к ним не всегда четко определен и часто не соответствует местным правилам.

Поддерживание отношений с правительством принимающей страны. Такая деятельность актуальна прежде всего в тех странах, где разрешение на работу и другие сертификаты проще получить при налаженных личных отношениях представителя мультинационального предприятия с ответственным представителем правительства. Поддерживание таких отношений помогает решить потенциальные проблемы, которые могут возникнуть из-за неясных квалификационных требований к работнику и неясных критериев требований в таких документах, как, например, разрешение на работу.

Услуги по переводу. Перевод внешней и внутренней корреспонденции персонала часто является дополнительной задачей интернационально функционирующей кадровой службы. Роль таких услуг часто расширена, что дает возможность оказывать их всем исполнительным отделам интернационального предприятия, связанным с заграницей.

Глобальные перспективы. Работа с персоналом в национальной среде сфокусирована на группе сотрудников одной национальности, для которых используется единая политика вознаграждения и действуют обязательства уплаты налогов только в одной стране. Менеджеры по персоналу интернационального предприятия вынуждены решать проблему координации групп работников разных национальностей. Чтобы избежать проблемы неравного обращения, кадровую политику необходимо ориентировать на глобальные перспективы.

Значение личной сферы сотрудника. При отборе и развитии командируемых за границу сотрудников, эффективном управлении ими, их личную сферу исследуют в большей степени, чем других коллег. Отдел, занимающийся международными делами, должен удостовериться, что у командируемого работника сформировалось представление об основных задачах его работы за рубежом. Наряду с обеспечением жильем и медицинским обеспечением важное значение имеет составление компенсационного пакета. Обычно предлагаются варианты адекватного обучения детей, в некоторых местах – варианты отдыха.

Весомость деятельности по работе с персоналом. Повышение степени интернационализации предприятия означает изменение значимости различных функций менеджмента персонала. Для выявления потенциала и обучения работников принимающей страны часто разрабатываются стратегии их развития, которое по продолжительности, формам и методам может

значительно отличаться от привычно осуществляемого на национальном уровне. Меняется инструментарий определения пригодности кандидатов для найма, что требует отбора оценочных методик менеджерами по персоналу.

Учет факторов риска. Постоянной проблемой, требующей денежных затрат, является преждевременное возвращение командированного сотрудника. Затраты на заграничную командировку равны по меньшей мере двойному валовому доходу работника за рубежом. Прямые затраты на «неудачу» (жалованье, расходы на образование, переезд) для головного предприятия могут в три раза превышать доход работника внутри страны, включая издержки по переезду. Потери доли на рынке и вред, нанесенный отношениям с клиентами, относятся к косвенным затратам, также которые могут быть значительными.

Командирование за границу успешных и высококвалифицированных работников эффективно, если они приживаются в другой стране и социализируются в условия работы и культуры. На случай прерывания командировки из-за проблем интеграции предприятие-отправитель должно предусмотреть и моральные риски: возвратившийся специалист, как правило, находится в состоянии депрессии; отмечены случаи регресса в его продвижении по службе.

Различие экономических систем. Важными факторами, влияющими на интернациональный менеджмент персонала, являются особенности политической и экономической систем принимающей страны, на территории которой находится интернациональное предприятие, а также общепринятые культурные доминанты в осуществлении бизнеса. На практике различают варианты группировок стран со схожей экономико-политической спецификой. Одна из них, сформированная по признаку степени экономического развития принимающего государства, предполагает выявление особенностей в двух группах стран – развитых и развивающихся: в более развитых труд ценится дороже, лучше организован, правительства требуют от работодателя строгого соблюдения директив, касающихся трудовых отношений, налогообложения, безопасности труда. Эти факторы во многом определяют характер кадровой политики и содержание персонал-менеджмента на предприятиях; в менее развитых странах более дешевый труд, худшая, чем в развитых странах, его организация, меньшее количество времени, требуемое для урегулирования трудовых отношений из-за неполного охвата их законодательством. Кажущееся упрощение деятельности менеджера по персоналу, на самом деле, мнимое.

В развивающихся странах задачами менеджмента по персоналу являются познание нюансов местной деловой жизни, расшифровка поведенческих кодов, интерпретация действий, связанных со взятками и подарками. Часто в обязанности менеджера по персоналу входят поиск жилья для

командированного сотрудника, помощь в его обустройстве, изучение местных школ для обучения детей, исследование рынка вакансий для возможной занятости супруга (супруги), связь с медицинскими учреждениями, экскурсионными службами и другими учреждениями.

Различия ценностных баз. Практика показывает, что управление и координация деятельностью организации осуществляются в значительной степени через основные ценности. Согласно опыту общая база ценностей упрощает руководство, так как партнеры одинаково определяют проблемы и схожим образом ведут дело.

Возможность единой ценностной ориентации на национальном уровне затруднена на международном. Основным отличительный признак интернациональной деятельности предприятия – это столкновение различных культур и связанные с этим различия в системах ценностей.

46. HR-стратегии в интернациональных организациях.

В соответствии с фазами интернационализации предприятия и связанной с ними эволюцией подходов к управлению персоналом претерпевают изменения и его функциональные сферы. Если замещение должностей будет определяться концепцией «четырех фаз», то предприятие, исходя из доминирующих групп занятых (сотрудники исходной страны (СИС), местные сотрудники (МС), сотрудники другой страны (СДС)), может выбирать между этно-, поли-, регио– и геоцентричной политикой.

Этноцентрическая политика. Все ключевые позиции занимают представители исходной страны. Это целесообразно в основном на этапе ранней интернационализации предприятия, хотя достаточно часты случаи обоснованного использования такой политики «опытными предприятиями» с геоцентрической стратегией деятельности в международной среде. Основания такого подхода: открытие в другой стране нового дела, внедрение новых технологий или нового продукта, невозможность обойтись без накопленного в этой области опыта. Обоснован его выбор также в случае дефицита квалифицированных кадров в принимающей стране и необходимости тесной связи с головным предприятием. Известны случаи использования государством с менее развитой экономикой этноцентрической политики замещения должностей как части программы развития, гарантирующей технологический трансферт посредством персонала исходной страны.

В сферу деятельности менеджера по персоналу интернационального предприятия при реализации этноцентрической политики входит разрешение проблем, связанных с командировками, их подготовкой, включающей, в том числе, организацию компенсаций и формирование договоров.

Отрицательные последствия внедрения этноцентрической политики замещения: 1) относительно длинный период адаптации командированных в чужой стране и связанные с этим ошибки в принимаемых решениях; 2) ограничение возможности должностного продвижения работников принимающей страны из-за занятости ключевых постов командированными, что приводит к снижению производительности труда и росту текучести; 3) разные подходы к оплате труда персонала принимающей страны и экспатриантов в пользу последних, нередко формирующая у них необъективную самооценку, ослабляющую внимание командированного руководителя к потребностям и нуждам подчиненных.

Полицентрическая политика. Определяющим отличием полицентричной политики является привлечение для управления дочерними предприятиями персонала принимающей страны, для которого она является родной. Как правило, должностные посты на головном предприятии замещаются своими кадрами. Выбор полицентричной политики имеет как положительные, так и отрицательные последствия.

Преимущества	Недостатки
Уменьшается языковой барьер между сотрудниками зарубежного отделения фирмы	Возможны проблемы реализации стратегических изменений на международном предприятии из-за сложности в отношениях между центром и местными национальными дочерними компаниями, а также изоляции работников, занятых за рубежом, от сотрудников центра. Это может быть вызвано языковыми барьерами, противоречивыми национальными интересами, культурными различиями, например личностными ценностями и установками в деловой жизни
Снимается проблема адаптации работника и его семьи к незнакомым условиям	Сотрудники исходной и принимающей стран являются карьерными заложниками: у руководителей в принимающей стране ограничены возможности накопить опыт за ее пределами и продвигнуться выше руководящих должностей дочернего предприятия: та же проблема имеется у персонала исходной страны. Так как должности на центральном предприятии заняты только СИС, менеджмент, ответственный за обмен ресурсами между дочерними обществами и головным предприятием, за общее стратегическое планирование, не приобретет достаточного зарубежного опыта для получения прибыли
Увеличивается возможность занятости на мультинациональном предприятии менеджерам	Недостаток опыта в условиях усиливающейся конкуренции на интернациональном уровне. Выбор полицентричной политики может укрепить мнение многих представителей СИС о том, что зарубежный опыт мало ценен в профессиональном росте
Ощутима экономия на проведении дорогостоящих адаптационных тренингов	
Снижаются затраты на найм, причем, даже в случае, если выплачиваются премии для привлечения кандидатов высокой квалификации	
Обеспечивается непрерывность в управлении иностранной дочерней компанией	

Региоцентрическая политика, или региональная, политика замещения должностей характеризуется тем, что при ее построении и реализации

принимается во внимание национальность сотрудника (в зависимости от предлагаемой ему руководящей должности в соответственном регионе). Необходимость и характер смешения персонала зависят от направления хозяйственной деятельности предприятия и его продуктовой стратегии. Во-первых, большое значение может иметь знание культурных особенностей региона, что часто необходимо при изучении общей линии товаров народного потребления или отдельных видов местной продукции. В этом случае снижается потребность предприятия в СИС по сравнению с опытными специалистами принимающей страны – МС и СДС. Во-вторых, если важно знание продукта и необходимо обслуживать рынки промышленных товаров, то имеет смысл привлечение большего количества СИС. Решающим фактором в такой ситуации является необходимость оперативного доступа к запросам головного предприятия и к соответствующей информации. В-третьих, предприятия, предоставляющие услуги, в том числе банки, стремятся к привлечению относительно большой численности СИС, особенно когда фирма обслуживает клиентов предприятия родной страны за рубежом.

Геоцентрическая политика. Особенность такой политики замещения должностей – поиск и назначение на ключевые посты организации лучших работников без учета их национальности. Преимущества и недостатки такой политики приведены на рисунке ниже.

Преимущества	Недостатки
<p>Позволяет мультинациональному предприятию развивать кадры интернациональных сотрудников</p>	<p>Большинство принимающих стран ожидает от иностранных дочерних предприятий привлечения местных сотрудников. Для достижения этой цели они используют, например, свои иммиграционные законы, которые предусматривают, что найм кандидатов из принимающей страны возможен, если они соответствуют должным количеству и качеству. Большинство западных стран, а также США требуют от предприятий убедительного обоснования, если они принимают на работу иностранца вместо местного сотрудника. Такая аргументация может стать долгим, дорогим и иногда бессмысленным процессом</p>
<p>Снижает тенденцию национальной идентификации менеджеров с их теперешней организационной общностью</p>	<p>Реализация этой политики может быть дорогостоящей из-за растущих затрат на тренинги и на переселение, а также из-за необходимости проведения политики вознаграждения, основанной на стандартизированном интернациональном базисе выплат, который может быть выше национального уровня многих стран</p>
	<p>Требуется много времени для нахождения кандидатов и принятия решений по замещению вакансий, а также установление централизованного контроля за ходом и результатами этого процесса</p>
	<p>Контролирующие мероприятия снижают независимость дочерних фирм, что может сопровождаться их протестом по отношению к Центру</p>

47. Модель интернационального управления персоналом.

Национальный менеджмент персонала ориентируется на принятую в стране систему трудовых отношений, закрепленную соответствующими правовыми нормами, и понимается как планирование, реализация и контроль стратегий персонала, тактического комплекса мероприятий и оперативных единичных действий, посредством которых, объединяя их с другими функциональными менеджментами, предприятие должно достигать экономических и социальных целей. Такой подход в интернациональных условиях хозяйствования мало результативен и требует формирования новых механизмов, действующих с учетом факторов внешней среды и целей, преследуемых предприятием.

Поэтому интернационализация менеджмента персонала понимается как приспособление стратегий, реальности и способов управления персоналом к экономическим, культурным и правовым условиям места расположения иностранных хозяйствующих субъектов. При изменении радиуса действия управления человеческими ресурсами (Human Resource Management – HRM), связанном с выходом организации на интернациональное поле деятельности, привычные сферы работы с персоналом изменяются.

Направления и особенности этих изменений можно проследить по трехмерной модели Вебера – Моргана.



Первое измерение ориентировано на следующие функции менеджмента персонала: отбор, развитие, компенсации работникам, руководство.

Второе – на различие трех категорий стран, играющих роль в интернациональном HRM: 1) родная или исходная страна, в которой расположена основная часть интернационального предприятия; 2) принимающая страна, где находятся дочерние предприятия; 3) другие страны или третьи страны, которые могут быть источником трудовых или финансовых ресурсов для интернационально функционирующего предприятия.

Третье измерение дифференцирует три группы сотрудников одного интернационального предприятия: 1) сотрудники, имеющие гражданство той

принимающей страны, в которой расположено дочернее предприятие; 2) сотрудники – граждане страны, где расположена основная часть международного предприятия; 3) сотрудники, имеющие гражданство третьей страны.

С учетом трехмерной модели интернациональный менеджмент персонала можно определить как направление активизации человеческих ресурсов в организации посредством традиционных функций (отбора, развития и использования сотрудников), реализуемых с учетом категории страны и группы занятого персонала. Основное отличие интернационального менеджмента персонала от национально ориентированного состоит в комплексном подходе, предполагающем осуществление профильной деятельности в разных странах и с носителями различной национальности.

48. Особенности реализации отдельных функций HR-менеджмента в малом бизнесе

Особенности управления персоналом в малом бизнесе включают следующие характеристики:

1. Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда. Отсутствие ясного разделения между функционалом производственного персонала и администрации сокращает дистанцию между подчиненными и руководителями, но не устраняет социальных различий (в оплате труда, например). Сотрудникам малого предприятия часто приходится осуществлять функции, которые не свойственны их должностям, поэтому здесь нужны не узкопрофильные профессионалы, а работники-универсалы, способные совмещать должности и осуществлять разную деятельность. Одна из сильных характеристик малого бизнеса – свобода в выявлении круга обязанностей и способность к скорым переменам.

2. Отсутствие сложной организационной культуры. Это приводит сотрудников компании к представлению карьеры в качестве увеличения и усложнения должностных обязанностей, роста профессионализма, повышения зарплаты, а не повышения в должности.

3. Более высокая информированность персонала. Руководителю организации сложно скрыть от сотрудников сведения о методах работы и отношениях с государственными структурами и клиентами. Эта информированность ставит работодателя в определенную зависимость от работников и вынуждает тем самым искать новых сотрудников среди родственников, друзей или по рекомендации хороших знакомых.

4. Меньшая бюрократичность в работе. На малых предприятиях зачастую нет документов, регламентирующих кадровую работу, а есть система

неофициальных установок. Это способствует индивидуальному подходу к конкретной ситуации и сотруднику, а также приводит к образованию конфликтных ситуаций, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к отдельным работникам.

5. Практически нет организационного обучения Причины: недооценка руководителем необходимости обучения, неясность перспектив организации, нехватка средств.

6. Малые компании предъявляют повышенные требования к качествам личности работника. Малый коллектив легче и быстрее освобождается от работников, чьи качества не подходят установленным ценностям и нормам предприятия.

7. Принципы отбора персонала часто направлены не на прямые, а на косвенные доказательства пригодности кандидата Рекомендации здесь являются фактически подтверждением наличия у соискателя коллег и знакомых, которые готовы отвечать личной репутацией за действия рекомендованного сотрудника. Другими словами, важна не только содержательная часть рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает. Кадровый отбор направлен не на прямые, а на косвенные доказательства профессионального уровня кандидата. Компания получает работника, который обладает специфическим капиталом в качестве личных знакомств, неформальных связей, должностных контактов, которые в будущем могут дать ей дополнительные предложения и заказы.

8. Одна из важнейших проблем сотрудников малого предприятия – социальная незащищенность Благополучие подчиненных находится в прямой зависимости от руководителя. Наблюдается слабая формализация трудовых отношений: предпочтение часто отдается устным трудовым договорам, охрана труда гарантируется редко, широко используются гибкие формы принуждения работников к выполнению трудовых обязанностей без оплаты ежегодных отпусков и больничных. Почти во всех малых организациях нет коллективных договоров или профсоюзов, которые бы оказывали давление на администрацию в целях защиты интересов работников. Только один документ регулирует отношения между работодателем и работником – Трудовой кодекс РФ.

9. Значительное различие стартовых условий компаний Бывшие государственные организации уже имели оборудование, помещения, сложившуюся систему хозяйственных отношений. Это им дает возможность совершенствовать социально-бытовую область и вкладывать средства в развитие и обучение персонала. Но направленность на традиционную организацию труда не дает им обеспечивать достаточную гибкость,

необходимую для функционирования в рыночной среде, что отражается в более низкой доходности в сравнении с новыми организациями.

Кроме указанных аспектов в организации труда малых компаний выделяется ряд моментов, которые используются для мотивации служащих и высококвалифицированных рабочих:

- место работы находится рядом с домом;
- сотрудникам импонирует скорость коммуникативных процессов и принятия решений;
- тесные деловые отношения между подчиненными и работодателем позволяют достаточно легко решать проблемы;
- заслуги работников признаются и вознаграждаются быстрее;
- у персонала такого предприятия есть больше шансов для карьерного роста;
- работники имеют возможность участвовать в процессе принятия решений;
- зарплата может приближаться к оплате труда в крупных организациях;
- малые предприятия не ограничены множеством правил;
- участие в доходах компании;
- сотрудники могут стать партнерами или акционерами.

Не все из перечисленных возможностей доступны каждому малому предприятию, но многое может быть включено в план по управлению персоналом. Управление персоналом малого предприятия является мало систематизированным порядком действий. Но комплексная деятельность персонала и подчиненность всех функций одному лицу формируют предпосылки для образования системного подхода к управлению персоналом.

49. Показатели, характеризующие движение рабочей силы: порядок расчета и интерпретация.

Для характеристики движения персонала используются абсолютные и относительные показатели по приему и увольнению, называемые оборотом рабочей силы.

Абсолютный оборот по приему или увольнению определяется числом соответственно принятых или уволенных.

Относительный оборот, называемый коэффициентом оборота, определяется как отношение числа принятых или уволенных к среднесписочной численности работников. В число принятых включаются работники, зачисленные в отчетном периоде в организацию приказом или распоряжением нанимателя о приеме на работу. В число выбывших

включаются все работники, оставившие работу независимо от причин выбытия, увольнение которых оформлено приказом.

В статистической отчетности из общего числа уволенных работников выделяются лица, выбывшие: по сокращению штатов по причине ликвидации или реорганизации строительной организации или сокращения численности работников; по собственному желанию; уволенные за прогул и другие нарушения дисциплины.

Выбытие работников по причинам производственного и общегосударственного характера, а также по естественным причинам образует необходимый оборот, а увольнение по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и по служебному несоответствию образует излишний оборот.

Отношение величины излишнего оборота к среднесписочной численности называется коэффициентом текучести. Для характеристики стабильности кадров рассчитывается коэффициент постоянства как отношение числа рабочих, состоящих в списках весь год, к среднесписочной численности работников.

Результативным показателем, характеризующим социальную эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Этот показатель отражает динамику персонала организации и также выступает в роли косвенно влияющего на производительность труда и представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Повышенная текучесть может дорого обходиться организации. Следует более тщательно подходить к анализу причин, по которым люди покидают организацию. Коэффициент текучести рассчитывается как отношение числа выбывших по собственному желанию, уволенных за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период (в данном случае за год) к среднему числу занятых в течение года, в процентах:

где K_t – коэффициент текучести; P_v – численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести; P – среднесписочная численность персонала.

Естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя текучесть (свыше 5% в год) вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным социологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации.

Таким образом:

- текучесть кадров сказывается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать, т.е. на жизни всей организации;
- текучесть мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации.

Текучесть персонала на пустом месте не возникает, грамотному руководителю она всегда говорит о том, что у него что-то в бизнесе неладно. Каковы причины текучести кадров на предприятии, почему люди уходят, почему они уходят как бы неожиданно или массово?

Основные причины ухода персонала следующие.

1. Неконкурентоспособные ставки оплаты.
2. Несправедливая структура оплаты.
3. Нестабильные заработки.
4. Продолжительные или неудобные часы работы.
5. Плохие условия труда.
6. Деспотичное или неприятное руководство.
7. Проблемы с проездом до места работы.
8. Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта, карьерного роста.
9. Работа, в которой нет особой нужды (либо маленький объем работы).
10. Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов.
11. Неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).
12. Изменяющийся имидж организации.
13. Прецеденты резких увольнений и резких наборов персонала в организацию (отсюда нестабильность компании).

При анализе текучести кадров важно оценить, какие по "качеству" сотрудники уходят, а какие остаются в организации, совпадает ли тенденция изменения качества персонала со стратегическими целями организации. Это дает понять, является ли существующий уровень текучести положительным или отрицательным явлением:

- если уходят именно те кадры, от которых уже давно надо было избавиться, значит, организация на верном пути;
- если же она теряет лучших сотрудников, то вопросом текучести кадров необходимо серьезно заняться.

Следует применить следующие методы управления и минимизации текучести персонала.

1. Выявить причины увольнения каждого работника и вести статистику этих причин.
2. Вести статистику увольнений (количество в месяц, в квартал, в год), статистику увольнений по отделам, по должностям, по стажу работы.
3. Разработать программу ротации персонала (как горизонтальную, так и вертикальную).
4. Разработать систему отбора и адаптации персонала.
5. Сделать систему наставничества для "новичков", вовлекая туда более опытных сотрудников.
6. Четко определить имидж компании на рынке труда и при необходимости формировать его для успешной работы.
7. Создавать временные группы сотрудников для работы над проектами.
8. Использовать некоторых работников как внутренних консультантов в различных структурах организации.
9. Провести систему оценки сотрудников и сформировать кадровый резерв.
10. Следить за карьерой ушедших сотрудников (наиболее квалифицированных) и их котировкой на рынке труда.
11. Если сотрудники нарасхват, возможно, организация стала "кузницей кадров" для других предприятий. Значит, есть недостатки в планировании карьеры и развитии персонала. Если сотрудников берут на другую работу с трудом, это тоже сигнал отставания компании или симптом негативных перемен отрасли.
12. Принять на работу менеджера по персоналу либо обратиться за кадровыми консультациями к специалистам по кадровому менеджменту.

50. Формы и системы оплаты труда работников.

Формы и системы оплаты труда определяют разные способы начисления заработка работникам.

Существуют две формы заработной платы — сдельная и повременная. Использование той или иной формы оплаты труда зависит от условий производства. В каждом конкретном случае должна применяться та форма оплаты труда, которая в наибольшей степени соответствует организационно-техническим условиям производства и тем самым способствует улучшению результатов трудовой деятельности.

Сдельная форма оплаты труда. При ней размер заработка рабочему

начисляется за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по сдельным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (времени).

При прямой сдельной системе заработной платы труд рабочего оплачивается по расценкам за единицу произведенной продукции, которые определяются делением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму выработки или умножением тарифной ставки разряда работы на соответствующую норму времени. Общий заработок рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество произведенной продукции за расчетный период.

При косвенной сдельной системе оплаты труда размер заработка рабочего ставится в прямую зависимость от результатов труда обслуживаемых им рабочих-сдельщиков. Эта система оплаты труда, как правило, применяется для оплаты вспомогательных рабочих, наладчиков и настройщиков в машиностроении, помощников мастеров в текстильной промышленности и других работников, занятых обслуживанием основных технологических процессов.

При сдельно-премиальной системе заработной платы рабочий сверх заработка по прямым сдельным расценкам дополнительно получает премию за определенные количественные и качественные показатели, предусмотренные действующими на предприятии условиями премирования. Премирование рабочих может осуществляться как из фонда заработной платы, так и из фонда материального поощрения.

При сдельно-прогрессивной системе заработной платы труд рабочего в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих исходных норм - по повышенным расценкам. Предел выполнения норм выработки, сверх которого работа оплачивается по повышенным расценкам, устанавливается, как правило, на уровне фактического выполнения норм за последние три месяца, но не ниже действующих норм.

При аккордной системе оплаты труда расценка устанавливается на весь объем работы, а не на отдельную операцию. Размер аккордной оплаты определяется на основе действующих норм времени (выработки) и расценок, а при их отсутствии — на основе норм и расценок на аналогичные работы.