

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Российский университет дружбы народов»*

Институт мировой экономики и бизнеса экономического факультета

Рекомендовано МССН

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины Продакт плейсмент

Рекомендуется для направления подготовки/специальности

Бакалавра (42.03.01) «Реклама и связи с общественностью»

(указываются код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность программы (профиль) «Реклама», «Связи с общественностью

(наименование образовательной программы в соответствии с направленностью (профилем))

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины «Продакт плейсмент» - сформировать навыки владения методами и инструментами интеграции продакт плейсмента в различных сферах деятельности.

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания курса решаются следующие задачи:

- изучить генезис, функционирование и развитие продакт плейсмента как одной из формы рекламы;
- сформировать у обучающегося представление о базовых теоретических вопросах, темах и проблемах продакт плейсмента;
- сформировать представление о видах и типах продакт плейсмента, характерных особенностях их интеграции;
- рассмотреть прикладные аспекты функционирования технологии продакт плейсмента;
- изучить документационное обеспечение процесса интеграции продакт плейсмента;
- овладеть знаниями о законодательном регулировании технологии продакт плейсмента в отечественной и зарубежной практиках;
- овладеть умениями анализировать экономическую составляющую технологии продакт плейсмента.

2. Место дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина по выбору «Продакт плейсмент» (Б1.В.ДВ.6.4) относится к вариативной части РУП по направлению 42.03.01 "Реклама и связи с общественностью", профили подготовки – «Реклама» и «Связи с общественностью» (бакалавры) - ШМб+д4

3. Требования к результатам освоения дисциплины (ОС РУДН):

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- Способен учитывать тенденции развития общественных и государственных институтов для их разностороннего освещения в создаваемых медиатекстах и (или) медиапродуктах, и (или) коммуникационных продуктах (ОПК-2);
- Способен использовать многообразие достижений отечественной и мировой культуры в процессе создания медиатекстов и (или) медиапродуктов, и (или) коммуникационных продуктов (ОПК-3);
- Способен отвечать на запросы и потребности общества и аудитории в профессиональной деятельности (ОПК-4);
- Способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий (ПК-1)

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- теоретические аспекты продакт плейсмента
- каналы, которые используются для продвижения при помощи технологий продакт плейсмента
- механизмы функционирования технологий продакт плейсмента
- основные категории товаров и услуг, для продвижения которых может использоваться продакт плейсмент

- основы правового регулирования продакт плейсмента
- экономические аспекты функционирования продакт плейсмента
- основные документы, регламентирующие использование продакт плейсмента как в России, так и за рубежом

Уметь:

- использовать технологии продакт плейсмента в качестве маркетингового инструмента
- решать маркетинговые задачи с помощью продакт плейсмента
- применять технологии продакт плейсмента в различных индустриях
- использовать продакт плейсмент для продвижения различных категорий продуктов

Владеть:

- терминологическим аппаратом по теме продакт плейсмента
- навыками анализа и оценки результатов исследований, проводимых в контексте продакт плейсмента
- навыками оценки экономической эффективности продакт плейсмента
- технологиями использования продакт плейсмента

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		1	5	...
Аудиторные занятия (всего)	27			27	
В том числе:					
<i>Лекции</i>	9			9	
<i>Семинары (С)</i>	18			18	
Самостоятельная работа (всего)	36			36	
Общая трудоемкость	час.	72			
	зач. ед.	2			

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1.	РАЗДЕЛ 1. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ:	Тема 1. Продакт плейсмент: сущность, формы, функции

	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	Тема 2. Продакт плейсмент в контексте исторического развития мировой культуры
		Тема 3. Классификации основных видов и типов продакт плейсмент, существующих в настоящий момент как в мировой, так и в российской практике
		Тема 4. Процесс внедрения продакт плейсмента
		Тема 5. Кросс-дисциплинарное значение продакт плейсмента
2.	РАЗДЕЛ 2. ПРИКЛАДНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТА В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Тема 6. Продакт плейсмент в кинематографе.
		Тема 7. Продакт плейсмент в литературе и комиксах. Продакт плейсмент в музыкальной индустрии.
		Тема 8 Продакт плейсмент в спорте. IT-плейсмент в компьютерных играх.
		Тема 9. Продакт плейсмент на видеохостинге YouTube.
	РАЗДЕЛ 3. КОММЕРЧЕСКОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ТОВАРОВ И УСЛУГ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТА	Тема 10. Продакт плейсмент в средствах массовой коммуникации: телевидение, радио, пресса
		Тема 11. Продвижение различных категорий товаров с помощью технологий продакт плейсмента
4.	РАЗДЕЛ 4. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	Тема 12. Исследования, проводимые в контексте продакт плейсмента
		Тема 13. Преимущества и недостатки продакт плейсмента
		Тема 14. Правовое регулирование продакт плейсмента
		Тема 15. Экономические аспекты функционирования продакт плейсмента

ПРОГРАММА КУРСА:

РАЗДЕЛ 1. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Тема 1. Продакт плейсмент: сущность, формы, функции

Определение продакт плейсмента по Ф.Котлеру, Г.Л. Багиеву и О.П. Березкину. Механизм функционирования технологии продакт плейсмент в условиях современного рынка рекламы в России с учетом внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие продакт плейсмент в качестве маркетингового инструмента. Функции продакт плейсмента. Поддержание имиджа или продвижение имиджа. Подтверждение

популярности товара. Формирование стиля жизни. Субъекты на рынке продакт плейсмента: кинокомпании, продакшн студии, прокатчики, агентства, компании-заказчики. Монография С. Туркотта «Кружку Bud, пожалуйста! Индустрия продакт плейсмент в художественном кино». Соотношение понятий «продакт плейсмент», «спонсорство» и «скрытая реклама».

Тема 2. Продакт плейсмент в контексте исторического развития мировой культуры

Корреляция между зарождением кинематографа и зарождением продакт плейсмента. Продакт плейсмент в 19 веке. Изображение бара «Фоли Бержер» на картине Эдуарда Мане. Появление бренда мыла Sunlight в фильмах братьев Люмьер. Реакция Harrison Report на использование продакт плейсмента в кинематографе в начале 20 века. История продакт плейсмент: от западного опыта к российской практике. Идеологический продакт плейсмент в Советском Союзе. Продакт плейсмент в 1990-х. Внедрение технологий продакт плейсмента на современный рынок российской рекламы.

Тема 3. Классификации основных видов и типов продакт плейсмент, существующих в настоящий момент, как в мировой, так и в российской практике

Типы продакт плейсмента: визуальный, разговорный, демонстрация «через использование», а также «специальная сцена». Вербальный и невербальный продакт плейсмент. Размещение продукта. Корпоративное размещение. Размещение новинки. Общее размещение. Размещение страны и региона. Размещение идеи. Нейтральное размещение. Творческое размещение. Размещение образа продукта. Демонстрация продукта, использование продукта, комментированное использование продукта и адаптацию сюжетной линии. Фиктивный продакт плейсмент. Продакт плейсмент «наоборот». Бренд 7-Eleven и Kwik-E-Marts в мультсериале The Simpsons. Продакт плейсмент в фильме Willy Wonka & the Chocolate Factory. Бренд Crazy Eddie.

Тема 4. Процесс внедрения продакт плейсмента

Основные участники процесса применения технологии продакт плейсмент: рекламодатели, контролирующие организации (ФАС), рекламные агентства, оказывающие услугу по размещению продакт плейсмент в телевизионном контенте, продакшн студии и подразделения на телеканалах, занимающиеся телевизионными интеграциями. Механизм взаимодействия заказчиков с агентствами. Особенности составления технического задания со стороны заказчика. Структура типового креативного брифа. Заключение договора об интегрированном размещении. Основные этапы интеграции продакт плейсмент. Практика контроля за применением технологии продакт плейсмент со стороны ФАС.

Тема 5. Кросс-дисциплинарное значение продакт плейсмента

Продакт плейсмент как инструмент встроенного маркетинга. Кросс-промоушн. Киномерчендайзинг. Спонсорские программы. Talent Relations. Лицензирование. Продакт плейсмент как технология скрытой рекламы. Продакт плейсмент как глобальная стратегия продвижения товаров и услуг. Продакт плейсмент как форма коммуникации. Синергия продакт плейсмента с другими формами коммуникации. Модели интеграции бренда. Суггестивная модель. Социально-психологическая модель: ролевая и ситуативная модели.

РАЗДЕЛ 2. ПРИКЛАДНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТА В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Тема 6. Продакт плейсмент в кинематографе.

Продакт плейсмент в советском кино. Появление советских и зарубежных брендов. Бренд «Советское шампанское» в фильме «Бриллиантовая рука». Бренд сигарет Marlboro

в фильмах «Иван Васильевич меняет профессию» и «Спорт-лото-82». Продакт плейсмент в современном отечественном кинематографе. Продакт плейсмент в фильмах Тимура Бекмамбетова: «Ночной дозор», серия фильмов «Елки».

Тема 7. Продакт плейсмент в литературе и комиксах. Продакт плейсмент в музыкальной индустрии.

Роман Фей Уэлдон Bulgari Connection. Кубики «Магги» и фотоаппараты «Кодак» у Маяковского и Манделштама, профессиональные поэты-«джинсовики» Серебряного века. Южноафриканская книга комиксов Supa Strikas: бренды Caltex и Texaco. Песня Леди Гаги Telephone: 9 брендов за 9 минут. Бренды Sony, Fiat, [BlackBerry](#), [Tous](#), Planet Love Match, [Crown Royal](#)

Тема 8 Продакт плейсмент в спорте. IT-плейсмент в компьютерных играх.

Использование технологий продакт плейсмента в процессе организации соревнований NFL League. Использование технологий продакт плейсмента в процессе организации соревнований Национальной Ассоциации гонок серийных автомобилей (NASCAR): Маршал Тиг. Статический и активный продакт плейсмент.

Тема 9. Продакт плейсмент на видеохостинге YouTube.

Соответствие продакт плейсмента правилам Google рекламы. Определение продакт плейсмента в правилах Google рекламы. Функционал YouTube, регулирующий использование продакт плейсмента в роликах. Монетизация видео с продакт плейсментом. Оверлеи в YouTube. Запрет на использование продакт плейсмента в «YouTube Детям».

Тема 10. Продакт плейсмент в средствах массовой коммуникации: телевидение, радио, пресса

Монография Мэри-Лу Галисиан «Продакт плейсмент в средствах массовой информации». Технологии продакт плейсмент в телевизионном контенте в России. Директива СМИ Европейской Аудиовизуальной Обсерватории. Европейская Ассоциация продавцов рекламных возможностей на телевидении и радио.

РАЗДЕЛ 3. КОММЕРЧЕСКОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ТОВАРОВ И УСЛУГ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТА

Тема 11. Продвижение различных категорий товаров с помощью технологий продакт плейсмента

Категории продуктов, для рекламы которых используется продакт плейсмент. Автомобили. Бренды автомобилей премиум-класса: Aston Martin, Mercedes, Audi, BMW, Lexus. Продакт плейсмент автомобилей в голливудских фильмах. Одежда и аксессуары. Продакт плейсмент бренда Tom Ford. Продакт плейсмент Vera Wang, Caroline Herrera, Christian Lacroix, Lanvin, Dior, Oscar De La Renta, and Vivienne Westwood в сериале «Секс в большом городе». Электроника и компьютеры. Использование продакт плейсмента компаниями Apple и Microsoft. Продакт плейсмент в категориях еды и напитков: опыт брендов MacDonald's и Mars. Использование продакт плейсмента табачной продукции: бренд Brown & Williamson в фильмах Сильвестра Сталлоне. Авиакомпании: Pan American World Airways, American Airlines, United Airlines, Turkish Airlines.

РАЗДЕЛ 4. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Тема 12. Исследования, проводимые в контексте продакт плейсмента

Исследования агентства Nielsen Media Research. Эффективность. Способы измерения эффективности. Способность вспомнить бренд. Цель покупки. Воздействие на подсознание. Негативные эффекты. Согласованность. Привлекательность персонажа. Значение рекламируемого продукта. Уровень вовлечения. Демографические показатели: культурные особенности, возраст, пол. Исследования эксплицитной и имплицитной памяти в контексте эффективности продакт плейсмента. Злоупотребление технологиями продакт плейсмента. Реакция зрителей на использование продакт плейсмента. Критика технологий продакт плейсмента. Этический аспект воздействия продакт плейсмента на целевую аудиторию.

Тема 13. Преимущества и недостатки продакт плейсмента

Преимущества продакт плейсмента. Комплексность. Решение маркетинговых задач. Неограниченный круг заказчиков. Возможности для производителей алкогольной и табачной продукции. Недостатки продакт плейсмента и рекомендации по их преодолению. Отсутствие законодательной базы, регламентирующей продакт плейсмент, на территории Российской Федерации.

Тема 14. Правовое регулирование продакт плейсмента

Законодательное регулирование продакт плейсмента на территории Российской Федерации. Законодательное регулирование продакт плейсмента на территории Великобритании. The Office of Communications (Ofcom). Логотип продакт плейсмента, разработанный Ofcom. Продакт плейсмент на территории Великобритании: до и после 2011 года. Реклама бренда Nestle в шоу This Morning: первое легальное использование продакт плейсмента на территории Великобритании.

Тема 15. Экономические аспекты функционирования продакт плейсмент

Способы приблизительной оценки эффективности технологии продакт плейсмент. Механизм ценообразования на размещение продакт плейсмент на российском телевидении и в киноиндустрии. Продакт плейсмент как предмет налогообложения.

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции	Практ. зан.	Лаб. зан.	Семинары	СРС	Всего часов
1	РАЗДЕЛ 1. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	2			6	10	18
2	РАЗДЕЛ 2. ПРИКЛАДНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТА В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	2			4	10	18
3	РАЗДЕЛ 3. КОММЕРЧЕСКОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ	2			4	10	18

	РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ТОВАРОВ И УСЛУГ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТА						
4	РАЗДЕЛ 4. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	3			4	6	13
Итого:		9			18	36	72

6. Лабораторный практикум

Лабораторный практикум программой курса не предусмотрен.

7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоем- кость (час.)
1.	РАЗДЕЛ 1. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	Семинар 1. Механизм функционирования технологии продакт плейсмент в условиях современного рынка рекламы в России с учетом внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие продакт плейсмент в качестве маркетингового инструмента. Монография С. Туркотта «Кружку Bud, пожалуйста! Индустрия продакт плейсмент в художественном кино». Реакция Harrison Report на использование продакт плейсмент в кинематографов начале 20 века. Внедрение технологий продакт лейсмент на современный рынок российской рекламы.	2
		Семинар 2. Вербальный и невербальный продакт плейсмент. Продакт плейсмент «наоборот». Бренд 7-Eleven и Kwik-E-Marts в мультсериале The Simpsons. Продакт плейсмент в фильме Willy Wonka & the Chocolate Factory. Бренд Crazy Eddie. Механизм взаимодействия заказчиков с агентствами. Особенности составления технического задания со стороны заказчика. Структура типового креативного брифа. Заключение договора об интегрированном размещении. Основные этапы интеграции продакт плейсмент. Практика	2

		контроля за применением технологии продакт плейсмент со стороны ФАС.	
		Семинар 3. Кросс-промоушн. Киномерчендайзинг. Спонсорские программы. Talent Relations. Лицензирование. Модели интеграции бренда. Суггестивная модель. Социально-психологическая модель: ролевая и ситуативная модели.	2
2.	РАЗДЕЛ 2. ПРИКЛАДНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТА В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Семинар 4. Бренд сигарет Marlboro в фильмах «Иван Васильевич меняет профессию» и «Спорт-лото-82». Продакт плейсмент в фильмах Тимура Бекмамбетова: «Ночной дозор», серия фильмов «Елки». Роман Фей Уэлдон Bulgari Connection. Кубики «Магги» и фотоаппараты «Кодак» у Маяковского и Мандельштама, профессиональные поэты-«джинсовики» Серебряного века. Южноафриканская книга комиксов Supa Strikas: бренды Caltex и Texaco.	2
		Семинар 5. Использование технологий продакт плейсмента в процессе организации соревнований Национальной Ассоциации гонок серийных автомобилей (NASCAR): Маршал Тиг. Монетизация видео с продакт плейсментом. Оверлеи в YouTube. Монография Мэри-Лу Галисиан «Продакт плейсмент в средствах массовой информации». Технологии продакт плейсмент в телевизионном контенте в России. Европейская Ассоциация продавцов рекламных возможностей на телевидении и радио.	2
3.	РАЗДЕЛ 3. КОММЕРЧЕСКОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ТОВАРОВ И УСЛУГ С ПОМОЩЬЮ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОДАКТ	Семинар 6. Бренды автомобилей премиум-класса: Aston Martin, Mercedes, Audi, BMW, Lexus. Продакт плейсмент автомобилей в голливудских фильмах. Продакт плейсмент бренда Tom Ford. Продакт плейсмент Vera Wang, Caroline Herrera, Christian Lacroix, Lanvin, Dior, Oscar De La Renta, and Vivienne Westwood в сериале «Секс в большом городе».	2

	ПЛЕЙСМЕНТА	Семинар 7. Использование продакт плейсmenta компаниями Apple и Microsoft. Продакт плейсмент в категориях еды и напитков: опыт брендов MacDonald's и Mars. Использование продакт плейсmenta табачной продукции: бренд Brown & Williamson в фильмах Сильвестра Сталлоне.	2
4.	РАЗДЕЛ 4. ПРОДАКТ ПЛЕЙСМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	Семинар 8. Реакция зрителей на использование продакт плейсmenta. Критика технологий продакт плейсmenta. Этический аспект воздействия продакт плейсmenta на целевую аудиторию. Недостатки продакт плейсmenta и рекомендации по их преодолению. Отсутствие законодательной базы, регламентирующей продакт плейсмент, на территории Российской Федерации.	2
		Семинар 9. Продакт плейсмент на территории Великобритании: до и после 2011 года. Реклама бренда Nestle в шоу This Morning: первое легальное использование продакт плейсmenta на территории Великобритании. Механизм ценообразования на размещение продакт плейсмент на российском телевидении и в киноиндустрии.	2
		Всего	18

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для осуществления образовательной деятельности по дисциплине «Продакт плейсмент» необходимо:

учебные аудитории с рабочими местами для проведения лекций и семинарских занятий; доска; стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office; мультимедийный проектор; допускается использование переносной аппаратуры ноутбук и проектор; экран (стационарный или переносной напольный).

9. Информационное обеспечение дисциплины

а) Windows, MicrosoftOffice, Интернет, Mentor

б) Базы данных УНИБЦР РУДН:

1. Электронный каталог – база книг и периодики в фонде библиотеки РУДН.
2. Электронные ресурсы – в том числе раздел: Лицензированные ресурсы УНИБЦ (НБ):
 - [Университетская библиотека ONLINE](#)
 - [SPRINGER. Книжные коллекции издательства](#)
 - [Вестник РУДН](#)
 - [East View](#)

Универсальные базы данных

- eLibrary.ru
- Grebennikon
- [Library PressDisplay](http://LibraryPressDisplay)
- SwetsWise
- [Swets Wise online content](http://SwetsWiseOnlineContent)
- [University of Chicago Press Journals](http://UniversityofChicagoPressJournals)
- [Книги издательства «Альпина Паблицерз»](http://Книгииздательства«АльпинаПаблицерз»)
- [Электронная библиотека диссертаций РГБ](http://ЭлектроннаябиблиотекадиссертацийРГБ)

База данных "Мультиязыковый словарь терминов", информационные библиографические базы данных ИНИОН РАН, Информационная база данных менеджера (Все по специальности Менеджмент), Базы данных нормативных актов РФ: документы для менеджеров, маркетологов, экономистов и финансистов КонсультантПлюс: ВерсияПроф. ON-LINE ВЕРСИЯ, Библиографическая база данных Management Contents, База данных по бизнесу и экономике (Business Source Complete), Базы данных Ассоциации Менеджеров России.

в) Информационно-справочные и поисковые системы:

Rambler.ru, Yandex.ru, Google.com, FileSearch

г) информационные источники по курсу

1. Международная маркетинговая группа <http://marketing-ua.com>
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU: <http://elibrary.ru/>
3. РЕКЛАМА. МАРКЕТИНГ. PR <http://www.sostav.ru>
4. История менеджмента. Статьи. Режим доступа: <http://topknowledge.ru/istoriya-menedzhmenta.html>
5. Glossary Commander: служба тематических толковых словарей: <http://glossary.ru/index.htm>
6. EmeraldManagementExtra 111 - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам: www.emeraldinsight.com/

д) периодические издания по дисциплине «Актуальное искусство: современные проблемы»

1. Журнал «Маркетинг и маркетинговые исследования»
2. Журнал «Реклама. Теория и практика»
3. Журнал «Практика рекламы»
4. Журнал «Рекламные идеи»
5. Журнал «Индустрия рекламы»
6. Журнал «Лаборатория рекламы»
7. Журнал «Реклама и жизнь»
8. Журнал «Рекламный мир»

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. Бренд-коммуникации: учебник под ред. В.М. Киселева, Д.В. Федюнина, Л.В. Кутыркиной., Гл.19 Технологии product placement в бренд-коммуникациях М., ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017

2. Барабаш Виктор Владимирович. Теория и практика PR [Текст/электронный ресурс]: Учебно-методический комплекс / В. В. Барабаш. - Электронные текстовые данные. - М. : Изд-во РУДН, 2013. - 111 с. - ISBN 978-5-209-05026-1 : 180.83.

б) дополнительная литература

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. СПб: Питер, 1999. - 896 с.
2. Киселева П. А. Product placement по-русски. М.: Вершина, 2008. - 152 с.
3. Галисиан М. Продакт плейсмент в средствах массовой информации. М.: Эт Сетера Паблишинг, 2004.- 340 с.

в) литература на английском языке

1. Atkins, Robert. Artspoke: A Guide to Modern Ideas, Movements, and Buzzwords, 1848-1944. Publisher: Perseus Distribution Services, 1993
2. Gerardus Blokdyk. Product placement A Complete Guide. Publisher: 5STARCOOKS, 2018
3. Hendrik Arnold. Product Placement Effectiveness. Implicit Recall and Brand Image at the Level of Modality: An Empirical Study in the Television Industry. Publisher: GRIN Verlag, 2013
4. Marie Jinnemo and Sandra Pettersson. How to Place Products Without the Use of Product Placement: "If You Notice, It's Bad. But If You Don't, It's Worthless". Publisher: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011
5. Mona Carolina Frank. Product placement of BMW. Publisher: GRIN Publishing, 2013
6. Nat Chiaffarano. How to Grow Your Business with a Product Placement Strategy. Publisher: Progressive Business Consulting, 2013
7. Robert Marich. Marketing To Moviegoers: Third Edition. Publisher: SIU Press books, 2013.
8. Susan Ashbrook. Will Work for Shoes: The Business Behind Red Carpet Product Placement. Publisher: Greenleaf Book Group, 2016
9. Susan Walker. 15 Elements of Successful Product Placement. Publisher: OnHand Brands, 2016
10. Tim Bennett. Film Product Placement - Great Marketing Strategy? Publisher: Tim Bennett, 2013

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

а) методические указания по организации и выполнению СРС при изучении курса

Дисциплина «Продакт плейсмент» имеет продолжительность 17 учебных недель.

Изучение дисциплины «Продакт плейсмент» осуществляется по кредитно-модульной системе и заканчивается промежуточным контролем.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы, 72 акад. часа. Из них аудиторные занятия составляют 34 часов, из которых 16 часа – лекции и 18 часов – семинарские занятия.

Формами обучения являются аудиторные занятия и внеаудиторная работа студентов.

Основные формы и методы обучения – это лекции с использованием мультимедийного оборудования как форма подачи базовых теоретических знаний в предметной области, семинарские занятия в диалоговой форме, индивидуальное и групповое консультирование, а также самостоятельная работа студентов.

Проведение семинарских занятий предполагает: устные опросы студентов по темам лекций, анализ и обсуждение конкретных ситуаций (метод case study), основанных на лучших примерах из практик российских и зарубежных рекламных компаний,

проблемные дискуссии, решение креативных стратегических задач, индивидуальные и групповые презентации творческих работ, тестирование.

Внеаудиторная самостоятельная работа студента включает следующие виды деятельности:

- изучение и проработку учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
- конспектирование учебной литературы;
- задания по подготовке эссе;
- изучение глоссария;
- вопросы для подготовки к семинарским занятиям;
- тест по всем темам курса.
- решение case study и управленческих задач;
- письменные задания;
- творческие задания;
- задания, направленные на развитие навыков работы в малых группах;
- задания, нацеленные на формирование коммуникативных компетенций;
- задания, направленные на познавательные универсальные учебные действия;
- подготовку творческого проекта;
- подготовку к аттестационным работам.

В процессе освоения Программы применяются следующие виды контроля: текущий, рубежный, промежуточный.

Текущий контроль проводится в форме опроса, защиты проектных заданий.

Рубежный контроль осуществляется с помощью тестирования по пройденным темам и проводится в рамках аудиторных занятий в письменной форме. Результат рубежной аттестации выражается количеством баллов, набранных студентом.

Промежуточный контроль проводится в форме зачета с оценкой с целью проверки уровня полученных знаний.

Структура и содержание зачета с оценкой

К зачету с оценкой допускаются студенты, полностью выполнившие программу курса обучения по дисциплине «Продакт плеймент».

Зачет с оценкой проходит в письменной форме (тест по всем темам курса, содержащий 20 вопросов) За каждый правильный ответ итогового теста студент получает 1 балл.

Продолжительность письменного зачета с оценкой – 90 минут.

В некоторых случаях по усмотрению преподавателя зачет с оценкой может проводиться в устной форме. Результат зачета с оценкой выражается количеством баллов, набранных студентом.

б) методические указания и рекомендации по выполнению и оформлению заданий для самостоятельной работы (рефератов, эссе, case study)

Реферат

Реферат, как вид самостоятельной работы студента, представляет собой краткое изложение в письменном виде содержания научного труда, обзора научной литературы по определенной теме.

Реферат – это сокращенное отображение реферируемого произведения, при этом необходимо по возможности точное воспроизведение предмета реферирования. Если же при подготовке реферата автор хочет выразить свои мысли, то он должен с помощью тех

или иных приемов (например, путем заключения в скобки указания своих инициалов) отличить их от содержания реферируемого произведения.

Структура реферата: введение, основная часть, заключение, список литературы.

Во введении излагается актуальность и важность рассматриваемой темы, определяются цель, предмет, 2-3 задачи работы, указываются используемые литературные источники с точным библиографическим описанием в ссылках.

Основная часть должна включать 2-3 раздела (подраздела, параграфа), содержание которых должно соответствовать задачам. Изложение материала предполагает наличие схем, таблиц, позволяющих структурировать и обобщать материал.

При выполнении работы являются обязательными ссылки на использованную литературу и информационные источники, которые помещаются в виде сносок внизу страниц.

Заключение предполагает наличие самостоятельных выводов, т.е. краткое изложение существа содержания, короткий ответ на вопросы, сформулированные в задачах введения.

В библиографию (список использованных источников и литературы) помещаются источники, которые были использованы при написании текста работы.

Оформление реферата

Объем реферата: 5-10 страниц печатного текста.

Шрифт

В работе можно использовать шрифты 12-14 пикселей.

Интервал – 1,5

Размер абзацного отступа – 5 знаков (1,25 см).

Поля

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

левое - не менее 30 мм,

правое - не менее 20 мм,

верхнее - не менее 20 мм,

нижнее - не менее 20 мм.

Эссе

Эссе – это краткая письменная творческая работа студента на определенную тему (обзорные, исследовательские и аналитические записки по темам занятий и результатам выполнения практических заданий в аудитории). Основная цель написания эссе – раскрыть предложенную тему путем приведения различных аргументов (тезисов). Они должны подкрепляться доказательствами и иллюстрироваться возможными примерами, в том числе, из жизненной практики студента.

Первый вариант. Эссе готовится на основе изучения современных научных источников, в качестве которых могут выступать монографии, научные и публицистические статьи, статистические и нормативно-правовые документы, учебники и учебные пособия, материалы из интернет-изданий. Всего должно быть привлечено не менее десяти источников.

Второй вариант. Эссе пишется в произвольной форме как сочинение и должно представлять самостоятельный анализ поставленной проблемы, стиль изложения – свободный, аналитический, но без излишней «публицистики».

Работа должна быть выполнена студентом самостоятельно на основе изученных источников. Она должна иметь структуру, позволяющую оптимально раскрыть содержание выбранной темы. В частности, работа должна иметь:

- титульную страницу;
- оглавление (перечень разделов с указанием страниц);
- введение, в котором обозначается цель и задачи эссе;

- 2-3 раздела (подраздела, параграфа);
- подстраничные ссылки (сноски) на цитируемые источники;
- таблицы и рисунки (схемы, диаграммы, графики) – иллюстрирующие статистические и проч. данные, раскрывающие тематику с указанием источника происхождения;
- заключение, содержащее основные выводы, кратко резюмирующие достигнутую цель;
- список использованных источников и литературы (в т.ч. – электронных ресурсов);

Необходимость приложений автор работы определяет самостоятельно, приложения помещаются после списка источников и в общем постраничном объеме эссе не учитываются.

Эссе предполагает:

- творческий подход к изложению темы;
- раскрытие авторской точки зрения в свободной манере изложения;
- аргументированность, конкретность и четкость в ответе на поставленный вопрос;
- образность и выразительность изложения, оригинальность мышления;
- грамотность изложения материала (отсутствие орфографических, синтаксических и стилистических ошибок).

Оформление эссе

Письменная работа должна иметь объем не менее 3 страниц печатного текста (шрифт Times New Roman) и состоять из титульного листа, введения, основного текста, заключения и списка использованной литературы.

Шрифт

В работе можно использовать шрифты 12-14 пикселей.

Интервал – 1,5

Размер абзацного отступа – 5 знаков (1,25 см).

Поля

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей:

левое - не менее 30 мм,

правое - не менее 20 мм,

верхнее - не менее 20 мм,

нижнее - не менее 20 мм.

Выбор темы эссе определяется студентом самостоятельно или осуществляется посредством выбора одной из предложенных тем. Ниже представлен общий список тем, которые требуют уточнения со стороны студента с точки зрения специализации и акцентировании проблематики:

- Период становления современного искусства (на примере У. Тернера, Г. Курбе, Э. Мане, К. Моне, П. Сезанна, А. Матисса, В. ван Гога, т. д.);
- Современное искусство как оппозиция классическому искусству: когда началось и в чем конкретные отличия.
- Образ города в представлении футуристов (на примере живописных, стихотворных, театральных произведений и манифестов);
- Провокации дадаистов как протоперформанс;
- Репрезентация войны в современном искусстве (выбор художников по усмотрению учащегося);

- Репрезентация гендера в современном искусстве (выбор художников по усмотрению учащегося);
- Тенденции в развитии искусства в режимах тоталитарных стран;
- Перформативные стратегии в современном искусстве (различия в понятиях «перформанс», «хэппенинг», «акция»);
- Новое в современном искусстве (на основе работы Б. Гросса «О новом»);
- Проблематизация общества потребления в работах современных художников (поп-арт, стрит-арт и др.);
- Институциональная критика в современном искусстве;
- Постколониальные сюжеты в современном искусстве;
- Современное искусство и игры с пространством (минимализм, скульптура, ленд-арт и паблик-арт);
- Стрит-арт и паблик-арт как интервенция художника
- Институализация уличного искусства;
- Эстетика взаимоотношений (на основе одноименной работы Николая Буррио)
- Новые технологии в современном искусстве. Появление сайенс-арта;
- Провокация как последовательная тактика современного художника (выбор художников по усмотрению учащегося);
- «Сколько стоит работа современного художника?» Точки соприкосновения искусства и арт-рынка.

в) Рекомендации по выполнению и оформлению творческих проектов

Творческая работа – это самостоятельно выполненная законченная научно-исследовательская работа, освещающая одну из актуальных проблем дисциплины, но выходящая за рамки учебной программы курса.

Цель – развитие ключевых управленческих компетенций, навыков и интереса к исследовательской деятельности, расширение профессионального кругозора студентов.

Защита творческой работы. Презентация творческой работы осуществляется в форме авторского доклада, на который отводится 15-30 минут (в зависимости от сложности и масштаба проблемы).

Требования к содержанию работы:

В творческих работах авторы должны:

- Осветить любые из аспектов предложенной тематики;
- Сделать самостоятельные выводы относительно проблем, существующих в исследуемой сфере.
- Выводы и предложения авторов должны иметь научно-теоретическое, а также практическое значение;
- Составить список использованных источников информации.

Требования к оформлению работы:

Работа должна быть построена по общепринятой для научных работ структуре: титульный лист, оглавление, введение, основная часть, заключение, библиографический список, приложения (в случае необходимости).

Тексты выступлений должны содержать 5 - 8 страниц текста (формат бумаги – А4). Набор текста должен осуществляться компьютерным способом, шрифт – Times New Roman, высота букв – 12, межстрочный интервал – 1,5. Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Творческая работа сдается преподавателю на электронном и бумажном носителях после ее презентации на семинарском занятии.



– Наличие презентации,
отражающей содержание
творческой работы –

г) рекомендации по выполнению и оформлению письменных заданий для самостоятельной работы студента

Домашнее задание – это письменное выполнение конкретных заданий на предложенную тему.

Цель – проработка и закрепление пройденного материала на лекционных и семинарских занятиях, развитие навыков исследовательской деятельности.

В ходе выполнения домашних заданий студент учится классифицировать и анализировать, получает новые дополнительные знания и умения.

Задания для самостоятельной работы (домашние задания) выполняются студентами после того, как они прослушали лекцию по конкретной теме.

Срок выполнения каждого задания - 2 недели.

Выполненные задания сдаются преподавателю на семинарских занятиях в распечатанном виде. Задание должно быть скреплено.

Если студент не сдал задание во время без уважительной на то причины, то он все равно должен выполнить и сдать все задания по каждой теме, при этом его работы оцениваются минимальным баллом (не более 50% от установленной максимальной оценки за задание по данной теме).

Набор текста должен осуществляться компьютерным способом, шрифт – Times New Roman, высота букв – 12, межстрочный интервал – 1,5.

Размеры полей: левое – 30 мм, правое – 20 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет дружбы народов»
Институт мировой экономики и бизнеса

“Утверждено”
на заседании Ученого Совета
Протокол №_____ от 31 августа 2016 г.
Председатель Ученого Совета ИМЭБ
_____ Гусаков Н.П.

Фонд оценочных средств
по учебной дисциплине

«Управление человеческими ресурсами»

(42.03.01) Реклама и связи с общественностью

Реклама, Связи с общественностью

Квалификация бакалавр

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Направление: (42.03.01) Реклама и связи с общественностью

Дисциплина: Управление человеческими ресурсами

Код контролируемой компетенции	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения дисциплины)										Баллы темы	Баллы раздела		
			Аудиторная работа						Самостоятельная работа							
			Работа на занятии	Активность на семинарском занятии	Решение управленческих задач	Выполнение практических заданий	Деловая игра	Контрольная работа	Задание №1	Задание №2	Задание №3	Творческий проект			Экзамен (итоговая работа)	
ОК-2 ОК-5 ОК-8 ОК-9	1. История и методология науки «управление человеческими ресурсами»	Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами	1	1					6				1	2	11	31
ОК-2 ОК-5 ОК-8 ОК-9	человеческими ресурсами»	Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами	1	1	2	2		3	4		4	1	2	20		

ПК-1 ПК-3																
ОК-2 ОК-5 ОК-8 ОК-9 ПК-1 ПК-3		Тема 9. Отбор персонала	1	1	4	2					3		1	2	14	
ОК-2 ОК-5 ОК-8 ОК-9 ПК-1 ПК-3	4. Развитие персонала организации	Тема 10. Адаптация персонала	0,5	0,5									1	2	4	21
ОК-2 ОК-5 ОК-8 ОК-9 ПК-1 ПК-3		Тема 11. Обучение и развитие персонала организации	0,5	0,5									1	2	4	
ОК-2 ОК-5 ОК-8 ОК-9 ПК-1 ПК-3		Тема12. Планирование и развитие карьеры	0,5										2	1	3,5	
ОК-2 ОК-5 ОК-8 ОК-9 ПК-1 ПК-3		Тема13. Оценка персонала	0,5					5					2	2	9,5	

		Bcero	9	8	6	6	5	20	4	3	4	15	20	10 0	10 0
--	--	-------	---	---	---	---	---	----	---	---	---	----	----	---------	---------

Балльно-рейтинговая система оценки знаний по дисциплине

Система оценки знаний по дисциплине осуществляется по 100-балльной системе и включает оценку учебной деятельности студента по следующим параметрам:

- посещение занятий;
- активность работы на семинарских (практических) занятиях;
- решение управленческих задач;
- выполнение практических заданий;
- деловая игра;
- выполнение заданий для самостоятельной работы студентов;
- выполнение рубежной письменной контрольной работы (тест);
- выполнение творческих работ (эссе, рефераты, Case Study, творческие проекты);
- промежуточная аттестация (экзамен).

100 баллов, которые за семестр может набрать студент, распределяются следующим образом:

№ п/п	ВИД УЧЕБНОЙ НАГРУЗКИ	БАЛЛЫ
1.	Работа на занятиях	9 баллов
2	Работа на семинарских и интерактивных занятиях	8 баллов
	Решение управленческих задач	6 баллов
	Выполнение практических заданий	6 баллов
	Деловая игра	5 баллов
	Самостоятельная работа студентов: домашние задания. Из них:	26 балла
	Задание № 1. Case Study	4 балла
	Задание № 2.	3 балла
	Задание №3.	4 балла
	Подготовка индивидуального или группового творческого проекта	15 баллов
5	Выполнение рубежной аттестационной работы	20 баллов
6	Промежуточное аттестационное испытание по дисциплине (экзамен)	20 баллов
	Всего:	100 баллов

В процессе освоения Программы применяются следующие виды контроля: текущий, рубежный и промежуточный.

Текущий контроль проводится в форме опросов, защиты проектных заданий, проверки заданий для самостоятельной работы студента.

Рубежный контроль осуществляется с помощью тестирования по всем темам первого раздела курса и проводится в рамках аудиторных занятий в письменной форме. Результат рубежной аттестации выражается количеством баллов, набранных студентом.

Промежуточный контроль проводится в форме письменного экзамена (тест) с целью проверки и оценки полученных знаний. Максимальная оценка за рубежную аттестацию – 20 баллов; промежуточную – 20 баллов.

Условия прохождения курса и получения экзамена

Уровень освоения студентами дисциплины, в целом, соответствует оценкам по традиционной шкале оценок и по шкале ECTS (A(5+); B(5); C(4); D(3+); E(3); FX(2+); F(2)).

Соответствие систем оценок (используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости).

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	Отлично – 5	A (5+)
86 – 94		B (5)
69 – 85	Хорошо – 4	C (4)
61 – 68	Удовлетворительно – 3	D (3+)
51 – 60		E (3)
31 – 50	Неудовлетворительно – 2	FX (2+)
0 – 30		F (2)
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS

A	“Отлично” – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.
B	“Очень хорошо” – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.
C	“Хорошо” – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.
D	“Удовлетворительно” – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.
E	“Посредственно” – теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.
FX	“Условно неудовлетворительно” – теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение

	качества выполнения учебных заданий.
F	“Безусловно неудовлетворительно” – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Положительными оценками, при получении которых курс засчитывается обучаемому в качестве пройденного, являются оценки А, В, С, D и Е.

1. Раздел дисциплины «Управление человеческими ресурсами» считается освоенным, если студент набрал более 50 % от возможного числа баллов по этому разделу.
2. Студент не может быть аттестован по дисциплине, если он не освоил все темы и разделы дисциплины, указанные в сводной оценочной таблице дисциплины.
3. По решению преподавателя и с согласия студентов, не освоивших отдельные разделы (темы) изучаемой дисциплины, в течение учебного семестра могут быть повторно проведены мероприятия текущего контроля успеваемости или выданы дополнительные учебные задания по этим темам или разделам. При этом студентам за данную работу засчитывается минимально возможный положительный балл (51 % от максимального балла).
4. При выполнении студентом дополнительных учебных заданий или повторного прохождения мероприятий текущего контроля, полученные им баллы засчитываются за конкретные темы. Итоговая сумма баллов не может превышать максимального количества баллов, установленного по данным темам (в соответствии с приказом Ректора № 564 от 20.06.2013). По решению преподавателя предыдущие баллы, полученные студентом по учебным заданиям, могут быть аннулированы.
5. График проведения мероприятий текущего контроля успеваемости формируется в соответствии с календарным планом курса. Студенты обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем.
6. Время, которое отводится студенту на выполнение мероприятий текущего контроля успеваемости, устанавливается преподавателем.
7. Использование источников (в том числе конспектов лекций) во время выполнения контрольных мероприятий не разрешается
8. Отсрочка в прохождении мероприятий текущего контроля успеваемости считается уважительной только в случае болезни студента, что подтверждается наличием у него медицинской справки, заверенной круглой печатью в поликлинике № 25, предоставляемой преподавателю не позднее двух недель после выздоровления. В этом случае выполнение контрольных мероприятий осуществляется после выздоровления студента в срок, назначенный преподавателем. В противном случае, отсутствие студента на контрольном мероприятии признается не уважительным.
9. Студент допускается к итоговому контролю знаний с любым количеством баллов, набранных в семестре, но при условии, что у студента имеется теоретическая возможность получить за весь курс не менее 31 балла.
10. По результатам итогового контроля знаний (экзамена) студент может набрать максимально 20 баллов.
11. Если в итоге за семестр студент получил менее 31 балла, то ему выставляется оценка F и студент должен повторить эту дисциплину в установленном порядке. Если же в итоге студент получил 31-50 баллов, т. е. FX, то студенту разрешается добор необходимого (до 51) количества баллов путем повторного одноразового выполнения предусмотренных контрольных мероприятий, при этом по усмотрению преподавателя аннулируются соответствующие предыдущие результаты.
12. Ликвидация задолженностей проводится в период, установленный деканатом ИМЭБ.

Итоговая аттестация (экзамен)

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Развитие науки «Управление человеческими ресурсами» в рамках классической школы менеджмента.
2. Методы набора персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №2

1. Развитие науки «Управление человеческими ресурсами» в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук.
2. Привлечение персонала с помощью рекрутинговых компаний.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №3

1. Вклад Фридерика У. Тейлора в становление науки «Управление человеческими ресурсами».
2. Источники привлечения персонала в организацию.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №4

1. Вклад Анри Файоля в развитие науки «Управление человеческими ресурсами».
2. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на процесс отбора персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №5

1. Основные этапы развития науки управление человеческими ресурсами (ЧР).
2. Цели, принципы и критерии отбора персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление челдвеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №6

1. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
2. Этапы процедуры отбора персонала и их содержание.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 7

1. Содержание современной концепции управления человеческими ресурсами.
2. Методы профессионального отбора персонала, их преимущества и недостатки.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Директор ИМЭБ _____ Ю.Н. Мосейкин

« ___ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 8

1. Понятие «управление человеческими ресурсами». Специфика человеческих ресурсов.
2. Интервью как метод отбора персонала: содержание, типы, виды, особенности.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ___ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 9

1. Внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую политику организации.
2. Адаптация персонала: цели, задачи, значение.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ___ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 10

1. Цели управления человеческими ресурсами.
2. Этапы проведения адаптации персонала и их содержание.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ___ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 11

1. Понятие экономической и социальной эффективности в управлении человеческими ресурсами.
2. Адаптация молодых сотрудников.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 12

1. Функции управления человеческими ресурсами.
2. Обучение и развитие человеческих ресурсов: цели и функции.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 13

1. Методы управления человеческими ресурсами.
2. Обучение и развитие человеческих ресурсов: виды и формы.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 14

1. Содержание понятий «рынок труда» и «занятость».
2. Методы определения потребности в обучении персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 15

1. Основные показатели эффективности занятости.
2. Методы и техника производственного обучения персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 16

1. Анализ состояния и тенденции развития российского рынка труда.
2. Новейшие технологии обучения и развития персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 17

1. Специфические особенности формирования российского рынка труда.
2. Преимущества и недостатки различных методов обучения и развития персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 18

1. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутреннего планирования.
2. Цели, функции и принципы оценки персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 19

1. Определение потребности в персонале: задачи, элементы, факторы, влияющие на потребность в кадрах.
2. Основные методы развития и обучения менеджеров.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 20

1. Определение качественной потребности в персонале.
2. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда работников и пути их преодоления.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 21

1. Методы определения количественной потребности в персонале.

2. Методы оценки результативности труда работников. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 22

1. Влияние факторов внешней среды и внутриорганизационных переменных на процесс набора персонала.
2. Характеристика количественных методов оценки персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 23

1. Внутренние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
2. Характеристика качественных методов оценки персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 24

1. Внешние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
2. Характеристика комбинированных методов оценки персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ____ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 25

1. Теории Х и Y Дугласа МакГрегора и ее применение в практике УЧР.
2. Понятие карьеры. Стадии карьеры и этапы жизни.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ____ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 26

1. Показатели экономической эффективности УЧР.
2. Выбор и планирование карьеры.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ____ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 27

1. Показатели социальной эффективности УЧР.
2. Виды организационной карьеры.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ____ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 28

1. Понятие и содержание организационно-распорядительных методов УЧР.
2. Проблемы развития карьеры и программы поддержки работников.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ____ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 29

1. Понятие и содержание экономических методов управления человеческими ресурсами.
2. Эффективность оценки персонала.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ____ » _____ 20 __ г.

Дисциплина: «Управление человеческими ресурсами»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 30

1. Понятие и содержание социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.
2. Статус занятости.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ____ » _____ 20 __ г.

Критерии оценки

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций

студента при изучении дисциплины и имеет целью проверку и оценку знаний студентов по теории и готовности применять полученные знания, умения и навыки.

Экзамен проводится по расписанию, в сроки, предусмотренные календарным графиком учебного процесса. Расписание промежуточного контроля доводится до сведения студентов не менее чем за две недели до начала экзаменационной сессии.

При проведении экзамена в устной форме студентам на экзамене предоставляется право выбрать один из билетов. Время подготовки к ответу составляет 30 минут. По истечении установленного времени студент должен ответить на вопросы экзаменационного билета.

Для получения положительной оценки студент должен продемонстрировать знание основных понятий, задач, предмета и содержания программы дисциплины.

При оценке ответа студента на вопрос билета преподаватель руководствуется следующими основными критериями:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности, понимания изученного;
- языковое оформление ответа;
- владение навыками анализа.

Результат экзамена оценивается количеством баллов, набранных студентом в соответствии с нормативной базой – БРС, применяемой в РУДН.

Максимальная оценка за устный экзамен – 20 баллов.

Критерии освоения дисциплины	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение программного материала, логически стройное его изложение, умение анализировать организационно-управленческие аспекты поведения хозяйствующих субъектов в условиях рыночной экономики, умение связать теорию с практикой, правильные ответы на все дополнительные и уточняющие вопросы по билету, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	18-20
Твердые знания программного материала, грамотное его изложение, допустимы не существенные неточности в ответе на вопрос, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	14-17
Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопрос, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, выполнение всей текущей работы и заданий в семестре.	10 - 13
Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение элементов текущей работы и заданий в семестре.	0-9

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ___ » _____ 20__ г.

Комплект тестовых заданий для проведения итоговой аттестации (компьютерный тест) по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА

Вариант 1

1. Классическая школа управления включает в себя:

- а) концепцию научного менеджмента;
- б) концепцию мотивационного менеджмента;
- в) концепцию бюрократического менеджмента;
- г) концепцию административного менеджмента;
- д) концепцию стратегического менеджмента;
- е) концепцию организационной культуры;
- ж) концепцию лидерства.

2. Автором классической работы «Принципы научного менеджмента», вышедшей в 1911г., является:

- а) Макс Вебер;
- б) Анри Файоль;
- в) Ф. Тейлор;
- г) Э. Мэйо.

3. Кто из перечисленных ученых утверждал, что «процесс управления требует непрерывной рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности»?

- а) М.П. Фолетт;
- б) Анри Файоль;
- в) Э. Мэйо;
- г) Ф. Тейлор;
- д) М. Кук.

4. Идеи какой школы менеджмента были направлены на рационализацию методов труда и основывались на жестком администрировании?

- а) идеи школы количественных методов;
- б) идеи классической школы менеджмента;
- в) основные положения концепции школы социальных систем;
- г) идеи школы поведенческих наук.

5. Целью представителей школы поведенческих наук являлось:

- а) разработка системы принципов управления человеческими ресурсами;
- б) разработка теории малых групп в коллективе;
- в) разработка методологии повышения эффективности деятельности отдельного работника;
- г) разработка методологии повышения эффективности деятельности трудового коллектива.

6. Ренсис Лайкерт был:

- а) основателем первой теории мотивации;
- б) создателем методологии управления человеческими ресурсами;
- в) сторонником передачи значительной доли функций по контролю и управлению производственным процессом рабочему;

- г) автором работы «Человеческий фактор в производстве»;
- д) исследователем стилей руководства.

7. Автором концепции “управления на основе участия”, в основе которой лежит необходимость передачи значительной доли функций по контролю и управлению производственным процессом непосредственному исполнителю – работнику, является:

- а) Р. Лайкерт;
- б) Ф. Герцберг;
- в) Ф. Тейлор;
- г) А. Маслоу;
- д) Ч. Бернанд;

8. Положение об отказе от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, не требующем денежных средств и усилий со стороны организации, является основой исследований:

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы управления человеческими ресурсами;
- в) школы поведенческих наук;
- г) школы социальных систем.

9. Наиболее характерные черты гуманистического подхода к управлению человеческими ресурсами заключаются в следующем:

- а) ориентация на жесткие формы экономического принуждения;
- б) принятие управленческих решений без учета социологии, физиологии и психологии труда;
- в) подчинение всех управленческих решений, прежде всего, интересам производства;
- г) снижение степени отчуждения работников от его трудовой деятельности и повышение содержательности труда;
- д) повышение уровня мотивации сотрудников и степени учета их интересов;

10. В соответствии с какой концепцией человек рассматривается как невозобновляемый ресурс - элемент социальной организации в единстве трех основных составляющих: трудовой функции, социальных отношений и состояния работника?

- а) концепция использования трудовых ресурсов;
- б) концепция управления персоналом;
- в) концепция управления человеческими ресурсами.
- г) концепция управления человеком.

11. Система целей управления ЧР является основой определения:

- а) политики организации;
- б) стратегии развития организации;
- в) состава функций управления персоналом;
- г) миссии компании.

12. Отбор ЧР включает в себя:

- а) адаптацию сотрудников в коллективе;
- б) связь с внешними организациями как с источниками кадров;
- в) анализ рынка труда;
- г) обучение сотрудников;
- д) служебное и профессиональное продвижение;
- е) деловую оценку претендентов при отборе.

13. Все решения, принимаемые в сфере УЧР, рассматриваются с точки зрения их влияния:

- а) на результаты труда;
- б) на экологию;
- в) на величину затрат на персонал;
- г) на состояние и развитие науки в стране;
- д) на состояние спорта в стране.

14. Разработка мероприятий по УЧР, основанных на новейших данных науки в области управления с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях представляет собой:

- а) принцип комплексности;
- б) принцип плановости;
- в) принцип перспективности;
- г) принцип научности;
- д) принцип системности и комплексности;

15. Какие методы базируются на таких мотивах поведения, как власть, осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и т.п.?

- а) экономические методы управления ЧР;
- б) психологические методы управления ЧР;
- в) организационно-распорядительные методы управления ЧР;
- г) социологические методы управления ЧР;

16. Создание оптимального психологического климата в коллективе достигается за счет применения:

- а) организационно-распорядительных методов управления ЧР;
- б) социологических методов управления ЧР;
- в) экономических методов управления ЧР;
- г) психологических методов управления ЧР.

17. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

- а) структурный состав рабочей силы;
- б) цели организации;
- в) профсоюзы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) природа задачи;
- е) экономические условия;
- ж) конкуренция на рынке труда;
- з) рабочая группа.

18. К факторам внутренней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

- а) конкуренция на рынке труда;
- б) цели организации;
- в) профсоюзы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) природа задачи;
- е) цели;
- ж) структурный состав рабочей силы;
- з) рабочая группа.

19. К оценочным показателям кадровой политики относятся:

- а) результативность труда персонала;
- б) планирование рабочих мест;
- в) наличие трудовых конфликтов;
- г) установление режима работы;
- д) ротация персонала;
- е) текучесть кадров;
- ж) уровень технологического развития организации;
- з) удовлетворенность трудом.

20. Какая политика проводится тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, при этом кадровая служба таких организаций располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период?

- а) пассивная;
- б) активная;
- в) реактивная;
- г) рациональная;
- д) превентивная.

21. Кто из создателей теории персонал-менеджмента рассматривал работников не как людей, не как личностей, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач?

- а) М.П. Фолетт;
- б) Френк и Лилиан Гилберт;
- в) Анри Файоль;
- г) Морис Кук;
- д) Фридерик У. Тейлор;
- е) Элтон Мэйо.

22. Концепция административного управления была направлена на разработку:

- а) системы методов активизации интеллектуальных ресурсов личности;
- б) системы методов, функций и принципов управления организации в целом;
- в) системы методов рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности;
- г) системы социального партнерства;
- д) системы Канбан.

23. Идея существования некоторого единственного оптимального способа труда при выполнении повторяющихся работ принадлежит:

- а) Элтону Мэйо;
- б) Генри Гантту;
- в) Френку и Лилиан Гилберт;
- г) Анри Файолю.

24. К заслугам Анри Файоля в развитии теории менеджмента человеческих ресурсов можно отнести то, что он:

- а) Классифицировал персонал предприятия и выделил классификационные требования для каждой классификационной группы персонала;
- б) систему вознаграждения за эффективный труд или поощрения, которые позволяют осознать работнику свою значимость для компании;

- в) разработал систему принципов управления;
- г) создал теорию бюрократии;
- д) выделил и описал основные функции управленческой деятельности;
- е) стал автором одной из первых мотивационных теорий.

25. Создателем теории «Х-У» стал:

- а) Ф. Лайкерт;
- б) Э. Мейо;
- в) Курт Левин;
- г) Д. Дуглас МакГрегор;
- д) А. Файоль
- е) Честер Бернар.

26. Н. Винер; К. Шеннон, М. Вебер, Р. Лайкерт и К. Аргирис являются сторонниками:

- а) процессного подхода к управлению;
- б) системного подхода к управлению;
- в) ситуационного подхода к управлению;
- г) демократического подхода к управлению.

27. Д. Томпсон, Д. Гелбрайт, П. Лоренс являются сторонниками:

- а) системного подхода к управлению;
- б) процессного подхода к управлению;
- в) демократического подхода к управлению;
- г) ситуационного подхода к управлению.

28. Положение об экономической целесообразности капиталовложений в привлечение человеческих ресурсов, поддержание их трудоспособности, развитие и создание условий для более полного выявления возможностей и способностей работников принадлежит ученым:

- а) сторонникам технократического подхода к управлению;
- б) школы человеческих отношений;
- в) сторонникам концепции управления по целям (МВО);
- г) школы управления человеческими ресурсами.

29. Работники рассматриваются как фактор эффективности и роста организации, средство достижения стратегических целей, в концепции:

- а) управления человеком;
- б) управления персоналом;
- в) управления человеческими ресурсами;
- г) теории организаций.

30. Экономическая эффективность в УЧР – это:

- а) достижение заданной степени удовлетворенности сотрудников;
- б) достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств;
- в) удовлетворение потребностей сотрудников;
- г) исполнение ожиданий и интересов сотрудников.

31. Функциональный блок «Определение потребности в ЧР» включает:

- а) правовую защиту персонала;
- б) планирование количественной и качественной потребности в ЧР;
- в) планирование и реализацию карьеры и служебных перемещений;

г) обеспечение безопасности труда.

32. Изолированное рассмотрение результата работы и затрат на персонал обычно приводит:

- а) к снижению экономической эффективности;
- б) к увеличению экономической эффективности;
- в) к росту производительности труда;
- г) к сокращению текучести.

33. Соответствие деятельности в области УЧР передовым и зарубежным аналогам с учетом перспективы дальнейшего развития представляет собой:

- а) принцип прогрессивности и перспективности;
- б) принцип научности;
- в) принцип системности и комплексности;
- г) принцип оперативности.

34. Какая политика осуществляется в случае, когда руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее?

- а) реактивная;
- б) пассивная;
- в) превентивная;
- г) авантюрная;
- д) рациональная.

35. Открытая кадровая политика проводится:

- а) в организациях, ориентированных на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников;
- б) в новых организациях, ведущих агрессивную политику завоевания, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

36. Высокий уровень производительности труда позволяет достичь полной занятости:

- а) при снижающемся уровне участия трудоспособного населения в общественном производстве;
- б) при возрастающем уровне участия трудоспособного населения в общественном производстве.

37. Высокий уровень занятости означает.

- а) низкую эффективность занятости;
- б) высокую эффективность занятости.

38. Экономически неактивное население среди населения в трудоспособном возрасте – это:

- а) учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;
- б) лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия);
- в) лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выходных дней, забастовки или других подобных причин;

- г) безработные;
- д) лица, прекратившие поиск работы в связи с исчерпанием всех возможностей ее получения, однако они могут и готовы работать;
- е) лица, выполняющие работу без оплаты на семейном предприятии;
- ж) лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;
- з) лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.

39. Работник, переведенный на режим неполного рабочего дня, с точки зрения его отношения к занятости, классифицируется как:

- а) экономически активное население в составе трудовых ресурсов;
- б) безработный;
- в) экономически неактивное население;
- г) не включаемые в состав трудовых ресурсов.

40. Безработица среди слабо защищенных слоев населения называется:

- а) институциональной;
- б) фрикционной;
- в) структурной;
- г) сезонной.
- д) маргинальной;
- е) циклической.

41. С помощью какой группы методов определяются место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, координация действий, оценка их эффективности?

- а) организационно-распорядительные методы управления ЧР;
- б) психологические методы управления ЧР;
- в) экономические методы управления ЧР;
- г) социологические методы управления ЧР.

42. Модель УЧР включает следующие объекты анализа:

- а) человеческие ресурсы организации;
- б) качество жизнедеятельности человека;
- в) факторы внешней и внутренней среды организации;
- г) организация.

43. К факторам внешней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

- а) природа задачи;
- б) цели организации;
- в) структурный состав рабочей силы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) профсоюзы;
- е) экономические условия;
- ж) конкуренция на рынке труда;
- з) рабочая группа.

44. К оценочным показателям кадровой политики относятся:

- а) результативность труда персонала;
- б) планирование рабочих мест;
- в) установление режима работы;

- г) наличие трудовых конфликтов;
- д) ротация персонала;
- е) уровень технологического развития организации;
- ж) текучесть кадров;
- з) удовлетворенность трудом.

45. К факторам внутренней среды, воздействующим на кадровую политику организации, относятся:

- а) цели организации;
- б) конкуренция на рынке труда;
- в) профсоюзы;
- г) правительственное регулирование и законодательство;
- д) природа задачи;
- е) структурный состав рабочей силы;
- ж) цели;
- з) рабочая группа.

46. Политика, в рамках которой руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса, называется:

- а) пассивной;
- б) активной;
- в) рациональной;
- г) реактивной.

47. Кто из перечисленных ученых, внесших существенный вклад в развитие современной науки управления человеческими ресурсами, принадлежит к классической школе менеджмента?

- а) Честер И. Бернанд;
- б) Макс Вебер;
- в) Мэри Паркер Фоллетт;
- г) Ф. Герцберг;
- д) Г. Гантт;
- е) А. Файоль.

48. Когда произошел переход от безличных бюрократических отношений на производстве к управлению, при котором люди рассматривались как члены социальной системы?

- а) в 20-30-е гг. XX в.;
- б) в 50-60-е гг. XX в.;
- в) в 80-90-е гг. XX в.;
- г) в XXI веке.

49. Положение о том, что «Возможность эффективного функционирования технической подсистемы производства во многом зависит от квалификации персонала, его заинтересованности в результатах труда, стиля руководства и психологического климата в коллективе» является основной идеей:

- а) представителей школы поведенческих наук;
- б) представителей современной школы управления человеческими ресурсами;
- в) сторонников административной концепции управления;

- г) представителей школы человеческих отношений;
- д) сторонников бюрократической концепции управления.

50. Система принципов бюрократического управления М. Вебера включает в себя следующие положения:

- а) характеристику основных функций управления;
- б) фиксацию формальных должностных обязанностей и прав каждого служащего;
- в) разработку должностных требований к руководителю;
- г) стратегию к пожизненному найму;
- д) устранение личностных и эмоциональных факторов в межличностных отношениях;
- е) систему оплаты досрочного качественного труда.

51. Выявил зависимость производительности труда от отношений между членами коллектива:

- а) А. Файоль;
- б) М. Вебер;
- в) Э. Мейо;
- г) Ф. Тейлор;

52. Идея обобщения опыта управления японских менеджеров, основанного на необходимости заботы о каждом сотруднике фирмы в целом, разрабатывалась в рамках:

- а) теории «7-С»;
- б) теории Z;
- в) концепции организационной культуры;
- г) теории лидерства.

53. Н. Винер; К. Шеннон, М. Вебер, Р. Лайкерт и К. Аргирис являются сторонниками:

- а) процессного подхода к управлению;
- б) системного подхода к управлению;
- в) ситуационного подхода к управлению;
- г) демократического подхода к управлению.

54. Возрастание роли стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в настоящее время связано:

- а) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени;
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- г) с исчерпанием внутрифирменных резервов снижения себестоимости.

55. Взаимодействие человека и организации должно способствовать:

- а) реализации организационных целей;
- б) реализации целей руководителя компании;
- в) реализации организационных и личных целей сотрудников;
- г) реализации целей правительства.

56. Социальная эффективность достигается:

- а) устранением по возможности негативных моментов в процессе труда и наиболее полной реализацией преимуществ;

- б) использованием персонала в соответствии со структурой и целями организации;
- в) рациональной степенью мобильности персонала.
- г) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

57. Достижение рациональной степени мобильности ЧР предполагает:

- а) поддержание здорового климата в коллективе;
- б) обучение сотрудников;
- в) служебное и профессиональное продвижение;
- г) воздействие на мотивацию поведения;
- д) создание нормальных условий труда.

58. К преимуществам рабочего места относятся:

- а) надежность рабочего места и обеспечение надлежащего уровня жизни;
- б) интеллектуальные и физические перегрузки в процессе труда;
- в) определенная степень свободы и самостоятельности в принятии решений, установлении интенсивности выполнения работы и управлении рабочим временем;
- в) возможность получения ущерба, наносимого здоровью и личности работника;
- г) признание результатов труда в организации и за ее пределами;
- д) интеллектуальные и физические недогрузки в процессе труда.

59. Обязательность сохранения и развития всего позитивного, накопленного практикой кадровой работы представляет собой:

- а) принцип прогрессивности и перспективности;
- б) принцип преемственности;
- в) принцип иерархичности;
- г) принцип системности и комплексности;
- д) принцип научности;
- е) принцип оперативности.

60. Экономические методы управления персоналом – это:

- а) осуществление управленческих воздействий на работников, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии, которые связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием.
- б) способы воздействия, основанные на использовании объективных организационных отношений между людьми, их потребностей в организации представляет собой
- в) совокупность мотивов и стимулов, побуждающих сотрудников к результативному труду на основе использования экономических законов и категорий.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

«__» _____ 20__ г.

Критерии оценки итоговой тестовой работы (экзамена)

Экзамен является заключительным этапом процесса формирования компетенций студента при изучении дисциплины или её части и имеет целью проверку и оценку знаний

студентов по теории и применению полученных знаний, умений и навыков.

Экзамен проводится по расписанию, в сроки, предусмотренные календарным графиком учебного процесса. Расписание промежуточного контроля доводится до сведения студентов не менее чем за две недели до начала экзаменационной сессии.

Студент получает 20 вопросов из базы данных (или в письменной форме). При тестировании в ТУИС набор вопросов формируется случайным образом.

Максимальная оценка за промежуточную тестовую работу (экзамен) – 20 баллов.

За каждый правильный ответ итогового теста студент получает 1 балл.

Результат экзамена выражается количеством правильно отвеченных вопросов и оценивается количеством баллов, набранных студентом.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Заведующий кафедрой _____ Н.В. Трубникова

« ___ » _____ 20__ г.

Вопросы для самоконтроля и обсуждения на занятиях по темам курса

Тема 1. Эволюция научной мысли в области управления человеческими ресурсами

1. Роль и место управления человеческими ресурсами в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации.
2. Причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.
3. Вклад различных управленческих школ в становление науки «Управление человеческими ресурсами».
4. Содержание современных подходов к управлению человеческими ресурсами: процессного, системного и ситуационного.
5. Содержание современной концепции управления человеческими ресурсами.

Тема 2. Методологические основы управления человеческими ресурсами

1. Определение понятий кадры, персонал, человеческий фактор, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, управление персоналом, управление человеческими ресурсами.
2. Гуманистический и технократический подходы к управлению персоналом;
3. Объект и субъект УЧР.
4. Цели управления человеческими ресурсами, требования к целям УЧР.
5. Экономическую и социальную эффективность УЧР, показатели экономической и социальной эффективности управления человеческими ресурсами.
6. Содержание функций менеджера в сфере УЧР в современной организации; Тенденции развития функций управления человеческими ресурсами.
7. Понятие и содержание принципов и методов УЧР в организации.

Тема 3. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами

1. Основные элементы диагностической модели УЧР.

2. Внешние факторы, оказывающие влияние на сферу УЧР и кадровую политику организации.
3. Внутренние факторы, оказывающие влияние на сферу УЧР и кадровую политику организации.
4. Особенности человеческих ресурсов как объекта управления.

Тема 4. Кадровая политика организации

1. Основные понятия и категории кадровой политики.
2. Принципы кадровой политики.
3. Виды кадровой политики.
4. Этапы разработки кадровой политики компании.
5. Бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и менеджеров по управлению ЧР.

Тема 5. Современное состояние и тенденции развития рынка труда. Управление занятостью

1. Определение рынка труда.
2. Основные понятия и категории теории рынка труда.
3. Механизм функционирования рынка труда.
4. Понятие занятости.
5. Показатели эффективной занятости населения.
6. Виды безработицы.
7. Тенденции развития рынка труда и сферы занятости.

Тема 6. Кадровое планирование

1. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутрифирменного планирования.
2. Составные элементы планирования персонала.
3. Виды кадрового планирования.
4. Методы кадрового планирования.
5. Связь планирования персонала с общей системой планирования на предприятии.

Тема 7. Определение потребности в персонале

1. Внешние факторы, оказывающие влияние на потребность в персонале.
2. Внутренние факторы, оказывающие влияние на потребность в персонале.
3. Как определяется валовая потребность в персонале.
4. Как определяется чистая потребность в персонале.
5. Методы определения количественной потребности в персонале.
6. Алгоритм бизнес-процесса определения качественной потребности в человеческих ресурсах.

Тема 8 Набор персонала

1. Содержание понятия «набор персонала».

2. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на процесс набора персонала в организацию.
3. Источники привлечения персонала.
4. Методы набора персонала, их преимущества и недостатки.
5. Набор персонала с помощью рекрутинговых агентств.
6. Преимущества привлечения рекрутинговых компаний к привлечению персонала в организацию.
7. Новейшие подходы к набору персонала и тенденции развития методов привлечения персонала.
8. Особенности и перспективы развития on-line рекрутинга.
9. Анализ затрат и результативности набора персонала.
10. Алгоритм бизнес-процесса набора персонала и роль в нем линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.

Тема 9. Отбор персонала

1. Содержание понятия «отбор персонала».
2. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на процесс отбора персонала в организацию.
3. Цели и принципы отбора персонала.
4. Критерии отбора персонала.
5. Традиционные методы отбора персонала.
6. Нетрадиционные методы отбора персонала.
7. Тестирование при отборе персонала: преимущества и недостатки.
8. Интервьюирование при отборе персонала.
9. Виды отборочных интервью.
10. Цель и содержание основных этапов отбора персонала.
11. Интернет-рекрутинг: преимущества и недостатки.
12. Анализ эффективности профессионального отбора персонала.
13. Алгоритм бизнес-процесса отбора персонала и роль в нем линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.

Тема 10. Адаптация персонала

1. Сущность и содержание понятия «адаптация персонала».
2. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на процесс адаптации персонала в организации.
3. Цели адаптации персонала.
4. Формы и методы адаптации персонала.
5. Содержание основных разделов программ адаптации персонала.
6. Цель и содержание основных этапов программы адаптации персонала.
7. Алгоритм бизнес-процесса адаптации персонала и роль в нем линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.

Тема 11. Обучение и развитие персонала организации

1. Цели, задачи и функции внутрифирменного обучения ЧР.

2. Как определяется потребность обучении человеческих ресурсов?
3. Формы и виды обучения и развития персонала, их преимущества и недостатки.
4. Содержание концепции «Три L» (Life long learning).
5. Основные методы совершенствования навыков управленческого мастерства.
6. Бизнес-процесс обучения и развития персонала организации и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.

Тема 12. Планирование и развитие карьеры

1. Содержание понятия «карьерера».
2. Основные стадии жизни и карьеры.
3. Виды организационной карьеры и их особенности.
4. Проблемы развития карьеры.
5. Основные типы развития карьеры и программы поддержки работников.

Тема 13. Оценка персонала

1. Различия в понятиях «оценка» и «аттестация» работников.
2. Основные подходы к оценке персонала.
3. Цели и принципы оценки результативности труда.
4. Функции оценки персонала в организации.
5. Методы оценки результативности труда.
6. Качественные методы оценки персонала.
7. Количественные методы оценки персонала.
8. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
9. Этапы построения системы оценки персонала.
10. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда и пути их преодоления.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

«__» _____ 20__ г.

Институт мировой экономики и бизнеса**Деловая игра**по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**Тема:** – «Отбор персонала». Название игры – «Выживание в пустыне».**Цель:** выявление лидерских качеств, изучение роли каждого участника игры в процессе выработки и принятия группового решения в ходе общения и групповой дискуссии, формирование эффективной команды и снижение возможности возникновения конфликтной ситуации.**Роли:** потерпевшие авиакатастрофу в пустыне Сонора на юго-западе США и эксперт.**Концепция игры**

1. Ознакомление всех участников с условиями игры;
2. Предложить каждому участнику самостоятельно проранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания (цифра 1 — у самого важного для вас предмета, цифра 2 — у второго по значению, цифра 15 будет соответствовать наименее полезному предмету). На этом этапе дискуссии между участниками запрещены.
3. Деление группы на малые группы численностью 5-7 человек. Предложить каждой подгруппе составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так же, как они это сделали по отдельности). На этом этапе допускается дискуссия по поводу выработки решения. Отметить среднее время выполнения задания в каждой подгруппе. Выбор лидера группы.
4. Презентация результатов работы каждой подгруппе. Отчет лидера группы о том, как принималось групповое решение, каковы были первоначальные версии, веские доводы, аргументы и т. д;
5. Ознакомление участников игры с экспертным мнением.
6. Сравнение «правильных» ответов со своим собственным результатом и затем результатом работы в группе. Для этого для каждого предмета из списка надо вычислить разность между номером, присвоенным ему индивидуально каждым участником, группой, и номером, присвоенным этому предмету экспертами; сложить абсолютные значения этих разностей для всех предметов; если сумма больше 30, то участник или малая группа «погибли».
7. Сравнение результатов группового и индивидуального решения, при этом участники игры должны определить, явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решением отдельных людей.

Ожидаемый результат: привитие навыков командной работы, развитие лидерских качеств, совершенствование навыков деловой коммуникации: умения слушать, объяснять, убеждать, отстаивать свою точку зрения, привитие навыка бесконфликтного поведения, оценка эффективности группового решения, возможность оценить вклад каждого участника в общее решение проблемы.**Критерии оценки.** Результаты игры оцениваются максимально в 3 балла.

Те участники игры, у которых сумма групповых отклонений меньше 30 баллов, получают 3 балла, те, у кого больше – 1 балл.

Кроме того, учитываются активность в процессе групповой работы, соблюдение этических норм поведения при обсуждении в группе.

Составитель _____ **М.А. Бурчакова**

«__» _____ 20__ г.

Управленческие задачи и практические задания

Примеры:

Задача. Выберите наилучший ответ.

Существует две основные причины, приводящие к инфляции, независимо от компенсирующих факторов. К ним относятся как уменьшение предложения товаров, так и увеличение спроса на них. Для экономики с неразвитой банковской системой количество денег в обращении, определяющее уровень спроса, равно количеству золота в стране.

А: Инфляция всегда является следствием уменьшения предложения товаров и услуг.

В: При условии неизменности других факторов увеличение золотого запаса приведет к инфляции.

С: При уменьшении золотого запаса и неизменности других факторов произойдет инфляция.

Д: Количество товаров и услуг, которое можно купить на данное количество золота остается неизменным.

Е: Какие бы изменения спроса ни происходили, всегда будет действовать компенсирующий фактор со стороны предложения товаров и услуг.

Задача. Дайте правильный ответ.

Иван пошел на базар и купил лошадь за 5000 рублей. По дороге домой он встретил Федора. Тот уговорил Ивана продать ему лошадь за 6000 рублей. Когда он пришел домой, жена спросила «Где лошадь? Без лошади не возвращайся». Пришлось Ивану идти к Федору за лошастью. Теперь он купил ее за 7000 рублей. Иван привел лошадь домой, а на следующий день посмотрел на лошадь и подумал: «Зачем ему лошадь?». Потом пошел на базар и продал ее за 8000 рублей.

Вопрос: Какова прибыль/убыток (нет прибыли) Ивана в результате этих операций?

Практическое задание «Психометрия для менеджеров»

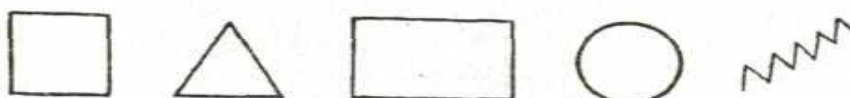
Психометрия – уникальная практическая система анализа личности. Она позволяет:

- Мгновенно определить форму (или тип) личности интересующего вас человека и, естественно, вашу собственную форму;
- Дать подробную характеристику личных качеств и особенностей поведения любого человека на быденном, понятном каждому языке;
- Составить сценарий поведения для каждой формы личности в типичных ситуациях.

Психометрия разработана в США, ее автор Сьюзен Деллингер – специалист по социально-психологической подготовке управленческих кадров. За последние годы эту систему изучили более 100 тыс. слушателей школ менеджмента. Имеется благожелательные отзывы работников кадровых служб, которые считают, что психометрия могла бы использоваться вместо традиционного тестирования новых служащих. И это неудивительно, потому что точность диагностики с помощью психометрического метода достигает 85%.

Инструкция.

Посмотрите на пять фигур, изображенных на рисунке.



Выберите из них ту фигуру, в отношении которой вы можете сказать: это – я!

Только не занимайтесь никакими ненужными умопостроениями. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете сильное затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запомните ее название под № 1.

Теперь, проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Последняя фигура, которую вы запишите под номером 5, будет явно не вашей формой, т. е. той формой, которая подходит вам менее всего. Первый, самый трудный этап работы закончен.

Перед вами упорядоченный ряд геометрических форм, в которых отлиты ваши субъективные пристрастия. Какую бы фигуру вы не поместили на первое место, это – ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить ваши основные доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры – это своеобразные модуляторы, которые могут окрашивать ведущий фон вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, вы, вероятно, сможете обнаружить в своем поведении, то фигура, занимающая пятое место, дает о себе знать, когда вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для вас другое значение последней фигуры – она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности (их вы успешно можете преодолеть с помощью психогеометрии).

Расшифровка психогеометрического языка.

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике вашей основной формы, соответствуют вашему реальному поведению, то ваш случай наиболее простой (конечно, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою чистую форму (Квадрат, Треугольник, Круг, Зигзаг, Прямоугольник) и перейти к дальнейшему изучению и применению психогеометрии на практике. Однако, возможно, что вы "не нашли себя" среди представленных фигур. Это случается, как уже отмечалось, с 15% тех, кто выполняет психогеометрический тест. Если вы попали в эти 15%, то могут быть несколько причин, почему вы выбрали "не свою" форму:

- негативная установка или настороженное отношение к тестированию;
- в данный период вы озабочены расхождением между тем, что вы есть, и вашим идеалом. Поэтому вы выбираете ту форму, которой вы хотите быть, вместо той, которой вы сейчас являетесь;
- вы находитесь в необычном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми переменами в вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. д.).

Могут быть и другие причины ошибочного выбора основной формы. Но независимо от причины, поступите следующим образом. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и просто выберите для себя ту из них, которая больше всего соответствует вашей личности и поведению. Она и будет вашей основной формой.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура вам полностью не подходит, скорее, вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм (лучше, все же, ограничиться двумя). В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из них является доминантной, а какая – подчиненной. Тогда вы сможете наглядно изобразить вашу форму личности, вписав подчиненную в доминантную. При этом, если доминирующей формой является Зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму; в качестве подчиненной формы Зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур.

Критерии оценивая

Критерии оценки решения управленческих задач:

№ п/п	Критерии оценки
1.	Правильность и точность ответа
2.	Скорость решения задачи
3.	Самостоятельность при решении задачи

Критерии оценки выполнения практических заданий:

№ п/п	Критерии оценки
1.	Правильность полученных результатов.
2.	Точность выполнения всех необходимых условий или инструкций.
3.	Активность в процессе выполнения практических заданий
4.	Самостоятельность при выполнении практических заданий

Составитель _____ М.А. Бурчакова

«__» _____ 20__ г.

ИНСТИТУТ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА**Темы групповых и/или индивидуальных творческих проектов
по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»**

1. Моделирование концепции человека в традиции системно-эволюционной теории Б. Ливехуда и Ф. Глазла.
2. Административный менеджмент персонала в трудах Анри Файоля.
3. Управление персоналом государственных организаций М. Вебера.
4. Человеческий капитал и конкурентоспособность предприятия.
5. Разработка проблемы малых групп Честера И. Бернарда.
6. Концепция «управления на основе участия» Р. Лайкерта.
7. Теории X и Y Дугласа МакГрегора.
8. Теория Z У. Оучи.
9. Процессный подход в управлении персоналом.
10. Структура персонала.
11. Технократический и демократический подходы к управлению персоналом.
12. Концепция обучающейся организации.
13. Современные тенденции развития науки и практики в области управления персоналом.
14. Состояние современного рынка труда в России (в Китае и т.д.).
15. Маркетинг персонала.
16. Проблема безработицы в России (в Китае и т.д.).
17. Рейтинг востребованности профессий на рынке труда России (Китая и т.д.).
18. Современные тенденции развития рынка труда в России (в Китае и т.д.).
19. Влияние глобального финансового кризиса на рынок труда.
20. Демографические прогнозы, парадоксы рынка труда и последние тенденции сферы рекрутинга в России.
21. Рынок труда Китая: демографическая политика и управление занятостью.
22. Офисный дресс-код как составляющая бренда компании.
23. Лояльность персонала.
24. Этический кодекс компании. Анализ этических кодексов российских и зарубежных компаний.
25. Информатор руководителя: плюсы и минусы доносительства.
26. Эмоциональный интеллект работника: самосознание (self-awareness), самоконтроль (self-management), эмпатия (empathy) и навыки отношений (relationship skills).
27. Особенности кадровой политики компании (на примере ведущих российских и зарубежных компаний).
28. Должностные инструкции: преимущества и недостатки, порядок разработки, содержание основных разделов, порядок утверждения.
29. Политика вознаграждения в компании (на примере ведущих российских и зарубежных компаний).
30. Современные системы и формы оплаты труда персонала.
31. Потребности и персональные мотиваторы персонала компании.
32. Эффективность различных методов привлечения персонала.
33. Анализ рынка рекрутинговых услуг в Москве. Рейтинг рекрутинговых агентств.
34. Хедхантинг.
35. Event-рекрутинг как метод привлечения персонала.
36. Модель управления персоналом в кризисной ситуации.
37. Особенности построения системы управления персоналом в условиях кризиса.

38. Кадровая безопасность.
39. Использование технических средств в ходе отбора персонала.
40. Трудные вопросы во время интервью.
41. Резюме и рекомендательные письма претендента на должность.
42. Тестирование как универсальный способ отбора персонала.
43. Телефонное интервью с претендентом на рабочее место.
44. Общие правила оценки резюме.
45. Аутстаффинг персонала.
46. Аутсорсинг персонала.
47. Аутплейсмент персонала как способ укрепить имидж компании в период вынужденных увольнений.
48. Assessment center как метод отбора менеджеров.
49. Нетрадиционные методы отбора персонала.
50. Особенности отбора топ-менеджеров для российских и зарубежных компаний.
51. Японская модель управления персоналом.
52. Служебные командировки.
53. Испытательный срок.
54. Управление трудовой дисциплиной.
55. Увольнение персонала по букве закона.
56. Сокращение персонала.
57. Правила прощального интервью.
58. Гибкий график: иллюзия свободы. Управление гибким временем.
59. Подходы к управлению текучестью персонала.
60. Программы по удержанию сотрудников.
61. Оппозиционные настроения в компании – ответ на действия руководителя.
62. Управление кадровым резервом.
63. Современные технологии обучения и развития управленческого персонала.
64. Повышение квалификации как основной вид обучения персонала.
65. Наставничество, тренинг как методы обучения персонала.
66. Коучинг как метод развития персонала.
67. Бенчмаркинг как метод развития персонала.
68. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала.
69. Модель обучающейся организации.
70. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала.
71. Внедрение e-learning в корпоративный сектор в России (в Китае, в США, в Европе).
72. Влияние системы обучения и развития персонала на производительность компании.
73. Способы развития и обучения топ-менеджеров.
74. Симуляционные формы обучения сотрудников в корпоративном обучении.
75. Почему уходят хорошие сотрудники?
76. Корпоративный университет как новая форма обучения и развития персонала.
77. Типы и виды деловой карьеры.
78. Особенности управленческой карьеры женщин.
79. Факторы, обеспечивающие карьерную успешность.
80. Кризисы, конфликты и крушение управленческих карьер.
81. Downshifting.
82. Аттестация персонала как метод комплексной деловой оценки.
83. Методы оценки деятельности персонала (performance management).
84. Нетрадиционные методы оценки персонала: MBO, 360°, 540° и др.
85. Особенности управления творческим персоналом.
86. KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности деятельности персонала.

87. Особенности технологии ассесмент-центра (АС). Цели, задачи и преимущества проведения АС.
88. Применение технологии АС при формировании кадрового резерва организации. Практические аспекты.
89. Аттестация высших менеджеров компании.
90. Кейс-тест. Новая методика оценки и развития потенциала менеджеров.
91. Пример построения эффективной системы оценки персонала в компании.
92. Оценка персонала в малом и среднем бизнесе.
93. Десять лучших бесплатных способов поощрения работников.
94. Сравнительный анализ существующих систем оплаты труда.
95. Социальный пакет.
96. Требования бизнеса к HR-директору.
97. Как повысить эффективность работы службы управления персоналом.
98. Нюансы оформления отпуска.
99. Мотивации сотрудников на эффективную реализацию стратегических целей компании.
100. Как меняется мотивация сотрудников?
101. Деловая разведка.
102. Отношения в сфере персонала.
103. Моббинг как форма психологического террора.
104. Организация корпоративных праздников.
105. Правила поведения на корпоративном празднике.
106. Поиск специалистов, адаптация, развитие, оценка и мотивация применительно к представителям разных профессий.
107. Привлечение персонала: работа с кадровыми агентствами.
108. Поощрение и наказание в управлении персоналом.
109. Балльно-факторная оценка должностей, создание системы грейдов, этапы внедрения системы грейдов, компании, использующие систему грейдов.
110. Харассмент.

Критерии оценки индивидуальных и групповых творческих работ

№ п/п	Критерии оценки творческой работы	Баллы
1.	Актуальность и сложность задач и проблем, которые автор предлагает для обсуждения	2
2.	Научно-теоретическая и практическая значимость работы	1
3.	Наличие самостоятельного взгляда автора на исследуемую проблему, способность формулировать свои оценочные суждения	2
4.	Новизна информационной базы, грамотность подбора источников информации	1
5.	Представление работы: умение четко, грамотно, профессионально излагать свои мысли. Образность, эмоциональность речи. Оригинальность изложения и формы представления работы	1

6.	Аргументированность ответов на вопросы, критичность и независимость суждений, коммуникативные навыки	2
7.	Умение находить причины своих ошибок и неудач в оценке явлений и процессов во время профессиональной деятельности	1
8.	Качество презентации (дизайн, оформление и содержание): эстетичность внешнего вида работы и эстетика содержания текста – дизайн не противоречит содержанию презентации, гармоничность цветовой гаммы (цвет фона и шрифта); единый стиль слайдов, наглядность шрифта, текст легко читается, фон сочетается с графическими элементами, корректное размещение и комплектование объектов, использование и уместность мультимедийных эффектов, умение отбирать относящийся к теме материал, наличие акцентов, выделенных заголовков и ключевых фрагментов), умение привлечь внимание аудитории к своей работе	2
9	Наличие видеоматериалов по теме выступления или каких-либо практических заданий.	3
ВСЕГО		15

Максимально возможное количество баллов за творческую работу – 15 баллов.

Итоговая оценка творческой работы студента формируется путем суммирования оценок по каждому из представленных в таблице критериев.

Работа сдается преподавателю в распечатанном виде (или по требованию преподавателя – в электронном виде).

Составитель _____ **М.А. Бурчакова**

«__» _____ **20__** г.

Институт мировой экономики и бизнеса

Темы эссе (рефератов, докладов, сообщений)

1. Организация системы управления ЧР в компании.
2. Методы управления персоналом организации.
3. Кадровое планирование в организации.
4. Кадровая политика и кадровая ситуация в компаниях.
5. Управление численностью персонала в организации.
6. Методы оптимизации численности персонала организации.
7. Современные методы рекрутинга персонала.
8. Отбор персонала в организации.
9. Подбор топ-менеджеров в организации.
10. Профессиональная ориентация.
11. Социальная адаптация нового работника в коллективе: проблемы и задачи внутреннего консультирования.
12. Обучение персонала.
13. Повышение квалификации специалистов.
14. Планирование и управление карьерой.
15. Оценка результатов труда персонала.
16. Аттестация персонала.
17. Методы оценки персонала.
18. Мотивация труда персонала: современные подходы.
19. Современные системы оплаты труда персонала.
20. Формирование компенсационного пакета в компании.
21. Особенности стимулирования труда топ-менеджеров.
22. Создание системы стимулирования труда персонала.
23. Особенности управления ЧР в зарубежных странах.
24. Методы обучения персонала.
25. Формирование трудового коллектива организации.
26. Современные проблемы управления ЧР.
27. Развитие кадрового потенциала организации.
28. Формирование управленческого резерва организации.
29. Организация кадровой службы в компании.
30. Оценка эффективности управления персоналом в компании.
31. Количественные и качественные характеристики персонала организации.
32. Формирование эффективного стиля управления коллективом.
33. Сопротивление персонала запланированным организационным изменениям и способы его преодоления.
34. Особенности организации труда руководителей.
35. Формирование имиджа руководителя.
36. Социально-психологические аспекты управления ЧР.
37. Особенности формирования рынка труда в России.
38. Процессный подход в управлении ЧР.
39. Концепция обучающейся организации.
40. Современные тенденции развития науки и практики в области управления человеческими ресурсами.
41. Состояние современного рынка труда в России (в Китае и т.д.).
42. Маркетинг персонала.
43. Проблема безработицы в России (в Китае и т.д.).
44. Современные тенденции развития рынка труда в России (в Китае и т.д.).

45. Влияние глобального финансового кризиса на рынок труда.
46. Демографические прогнозы, парадоксы рынка труда и последние тенденции сферы рекрутинга в России.
47. Рынок труда Китая: демографическая политика и управление занятостью.
48. Лояльность персонала.
49. Этический кодекс компании. Анализ этических кодексов российских и зарубежных компаний.
50. Особенности кадровой политики компании (на примере ведущих российских и зарубежных компаний).
51. Должностные инструкции: преимущества и недостатки, порядок разработки, содержание основных разделов, порядок утверждения.
52. Политика вознаграждения в компании (на примере ведущих российских и зарубежных компаний).
53. Современные системы и формы оплаты труда персонала.
54. Эффективность различных методов привлечения персонала.
55. Анализ рынка рекрутинговых услуг в Москве. Рейтинг рекрутинговых агентств.
56. Хедхантинг.
57. Event-рекрутинг как метод привлечения персонала.
58. Модель управления персоналом в кризисной ситуации.
59. Особенности построения системы управления ЧР в условиях кризиса.
60. Кадровая безопасность.
61. Тестирование как универсальный способ отбора персонала.
62. Аутстаффинг персонала.
63. Аутсорсинг в сфере управления человеческими ресурсами.
64. Аутплейсмент персонала как способ укрепить имидж компании в период вынужденных увольнений.
65. Assessment center как метод отбора менеджеров.
66. Нетрадиционные методы отбора персонала.
67. Особенности отбора топ-менеджеров для российских и зарубежных компаний.
68. Японская модель управления ЧР.
69. Управление трудовой дисциплиной.
70. Увольнение персонала
71. Гибкий график. Управление гибким временем.
72. Подходы к управлению текучестью персонала.
73. Программы по удержанию сотрудников.
74. Управление кадровым резервом.
75. Современные технологии обучения и развития управленческого персонала.
76. Повышение квалификации как основной вид обучения персонала.
77. Наставничество, тренинг как методы обучения персонала.
78. Коучинг как метод развития персонала.
79. Бенчмаркинг как метод развития персонала.
80. Buddying, shadowing и другие новые методы обучения персонала.
81. Модель обучающейся организации.
82. Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала.
83. Внедрение e-learning в корпоративный сектор в России (в Китае, в США, в Европе).
84. Влияние системы обучения и развития персонала на производительность компании.
85. Способы развития и обучения топ-менеджеров.
86. Корпоративный университет как новая форма обучения и развития персонала.
87. Особенности управленческой карьеры женщин.
88. Кризисы, конфликты и крушение управленческих карьер.
89. Аттестация персонала как метод комплексной деловой оценки.

90. Методы оценки деятельности персонала (performance management).
91. Нетрадиционные методы оценки персонала: МВО, 360°, 540° и др.
92. Особенности управления творческим персоналом.
93. KPI (Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности деятельности персонала.
94. Особенности технологии ассесмент-центра (АС). Цели, задачи и преимущества проведения АС.
95. Применение технологии АС при формировании кадрового резерва организации. Практические аспекты.
96. Аттестация высших менеджеров компании.
97. Пример построения эффективной системы оценки персонала в компании.
98. Оценка персонала в малом и среднем бизнесе.
99. Сравнительный анализ существующих систем оплаты труда.
100. Управление социальным пакетом.
101. Как повысить эффективность работы службы управления персоналом.
102. Деловая разведка.
103. Отношения в сфере персонала.
104. Поиск специалистов, адаптация, развитие, оценка и мотивация применительно к представителям разных профессий.
105. Привлечение персонала: работа с кадровыми агентствами.
106. Поощрение и наказание в управлении человеческими ресурсами.
107. Балльно-факторная оценка должностей, создание системы грейдов, этапы внедрения системы грейдов, компании, использующие систему грейдов.
108. Разработка кадровой политики организации.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

« ___ » _____ 20__ г.

Комплект заданий для самостоятельной работы студентов по темам курса

Задание для самостоятельной работы студентов №1 (Case study)



«КРИС ХЭМПСОН - МЕНЕДЖЕР-ИГРОК»



Крис Хэмпсон – менеджер по продажам в компании Barset Motors – был назначен на эту должность шесть месяцев назад. Генеральный директор в ближайшую неделю должен провести с ним аттестационное собеседование по результатам работы за полугодие.

Крис проработал в компании Barset Motors четыре года и до недавнего времени был вполне удовлетворен своей работой сначала в отделе продаж подержанных автомобилей и позднее в отделе продаж новых автомобилей. "Мне нравится продавать, – объяснял Крис. – Я получаю истинное удовольствие от этого". Коллеги и покупатели уважали Криса за его опыт, он был авторитетным работником, имеющим своих постоянных покупателей.

Большинство людей радуется повышению, и Крис не являлся исключением. Однако дела пошли не так хорошо, как ожидалось. Большую часть времени Криса можно было застать в демонстрационном зале, так как он хотел быть в курсе текущих продаж и закупок, надеясь таким образом заслужить уважение продавцов и стать хорошим менеджером.

Казалось, отвлекающим моментам не будет конца, и у него совсем не оставалось времени для работы в офисе, так что пришлось брать работу на дом. Генеральный директор попросил его изложить свои соображения по поводу предстоящей "Недели большой распродажи". Уже после того, как срок представления отчета был согласован, Крис обнаружил, что составить его намного труднее, чем он предполагал. Когда документ был подготовлен - за день до намеченного срока – заболела машинистка, в результате возникли определенные трудности с напечатанием отчета. Другие дела у Криса также не клеились. На обычную церемонию вручения сертификата молодому продавцу-стажеру Крис опоздал, потому что потратил время на беседу с постоянным покупателем и не успел подготовить свою речь. Раз или два одна из продавщиц отсутствовала в то время, когда, согласно расписанию в офисе Криса, она должна была работать. Поступило уже несколько напоминаний от начальника отдела кадров о "Программе обучения в компаниях-производителях" для работников демонстрационного зала, так как Крис опаздывал с представлением кандидатур. Дождался он и напоминания о представлении обоснования найма дополнительного продавца в отдел продаж подержанных автомобилей. Для обоснования требовалось проанализировать данные о продажах за прошедший год и составить подробный и убедительный прогноз на следующий год. Случалось, что важные письма лежали в деловой папке Криса неподписанными в течение нескольких дней.

И, наконец, однажды утром у Криса произошел так и оставшийся неулаженным конфликт с одним из продавцов-приемщиков подержанных автомобилей. Как только Крис

сказал ему, что цена, которую он предложил за автомобиль клиента, завышена, приемщик, опытный работник, возмущился вмешательством в его действия и пригрозил пожаловаться генеральному директору.

Случилось так, что генеральный директор в тот день отсутствовал, и приемщик поостыл. Однако они стали избегать друг друга, и произошедший инцидент продолжал беспокоить Криса. Казалось, в нем отразились все те трудности, с которыми столкнулся Крис за шесть месяцев, прошедших с момента долгожданного назначения на новую должность. Оказалось, что стать хорошим менеджером труднее, чем быть удачливым продавцом. Все обернулось не так, как ожидалось.

Возможно, Крис, испытывающий трудности становления, вызвал у Вас сочувствие. Налицо энтузиазм и желание работать, а дела идут плохо. Мы предлагаем Вам применить две теоретические модели - Файоля и Минцберга - для того, чтобы выяснить, в чем причины неудач и что можно сделать для исправления создавшегося положения.

ЗАДАНИЕ 1. Насколько хорошо Крис выполняет функции менеджера по А. Файолю? Опишите работу Криса в свете модели А. Файоля. (В своей известной работе «Общее и промышленное управление», вышедшей в 1916 г., он выделил пять функций управляющего: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль, которые сохраняют своё значение и в настоящее время.)

ЗАДАНИЕ 2. Список ролей менеджера по Минцбергу подсказывает нам еще один способ изучения поведения Криса как менеджера. Насколько хорошо, по вашему мнению, он выполняет роли менеджера в **межличностном** общении? (См. Приложение)

ЗАДАНИЕ 3. Какие советы общего характера Вы могли бы дать Крису?

ЗАДАНИЕ 4. Теперь предположим, что до генерального директора дошли слухи о конфликте, возникшем между Крисом и приемщиком. Какой совет Вы дали бы генеральному директору относительно аттестационного собеседования по работе Криса за полугодие?

ПРИЛОЖЕНИЕ

Управленческие роли Г. Минцберга

Категория	Роль	Характер роли
Межличностные роли	Номинальный начальник	Символ юридической власти, выполняющий определённые церемониальные обязанности (например, подписание документов и приём посетителей)
	Лидер	Стимулирует подчинённых на достижение цели
	Связной	Служит звеном в горизонтальной (а также вертикальной) цепи обмена информацией)

Информационные роли	Аналитик	Собирает несистематизированную информацию, принимает все типы информации
	Распространитель	Передаёт отобранную информацию подчинённым
	Представитель	Передаёт отобранную информацию во внешний мир
Решающие роли	Предприниматель	Проектирует и начинает изменения внутри организации
	Ликвидатор нарушений	Принимает корректирующие меры в нестандартных ситуациях
	Распределитель ресурсов	Решает, кто должен получить ресурсы
	Посредник	Участвует в переговорах с другими сторонами (например, с оптовиками и профсоюзами), чтобы защитить интересы организации

Задание для самостоятельной работы студентов №2

Составить свое резюме для будущего трудоустройства (с учетом рекомендаций лекционного курса).

Объем и требования к оформлению:

Необходимо продумать несколько вариантов резюме - для отправления по почте (или вручения лично), по факсу, в электронном виде по E-mail. Однако тексты должны быть идентичными. Различаться может оформление – удачно подобранная фотография украсит резюме, но подумайте, как она будет выглядеть, полученная по факсу.

- Первое незыблемое правило - объем резюме не может превышать одной, максимум двух страниц формата А4, причем желательно, чтобы ключевая информация находилась на первой странице. Если же объем этого не позволяет, то подумайте, какой информацией вы можете пожертвовать. Однако, если у человека большой опыт работы, это создает определенные сложности и ограничения, но при наборе резюме на компьютере, есть возможность обойти это правило: измените размер шрифта, хотя это и не желательно - резюме должно читаться легко.
- Если резюме занимает больше одной страницы, в конце страниц указывается, что продолжение находится на следующем листе. На всех листах, кроме первого печатается номер листа и указывается фамилия.
- Если по объему резюме получилось на одну неполную страницу, информацию необходимо расположить так, чтобы страница была полностью занята текстом.
- Чтобы написать "правильное" резюме, необходимо использовать один шрифт, желательно Times New Roman либо же Arial. Множество шрифтов разных размеров нечитабельны! Строгий стиль оформления - неременное условие. Не стоит также демонстрировать возможности фильтров Adobe Photoshop: резюме - это документ.
- Что касается размера шрифта, то стандартным для резюме считается шрифт 12-го размера. Необходимо, чтобы все содержимое было одного размера.
- Каждый раздел резюме должен быть отделен от предыдущего.

- Заголовки лучше выделять жирным и/или подчеркиванием.
- Обязательно проверьте правописание (кнопочка F7 в редакторе Word). У резюме с ошибками нет никаких шансов.
- Резюме должно быть написано простым языком.
- Для документов такого типа рекомендуется следующая разметка страницы: верхнее поле - 2 см, правое - 2 см, нижнее - 2 см, левое 2,5 см. Допускается сужение поля на сантиметр и вместо стандартного 12-го размера шрифта использование 10-го. В то же время вариант с уменьшением шрифта приемлем только в том случае, если резюме будет отправлено работодателю по E-mail-у или вручено лично. В случае отправления резюме по факсу, размер шрифта меньше 12 лучше не использовать, иначе резюме невозможно будет прочитать.
- Для резюме используется бумага белого цвета, хорошего качества.

Стиль написания резюме должен отвечать следующим требованиям:

- краткость – отсутствие лишних слов, непонятных сокращений и терминов;
- конкретность - отсутствие информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;
- целенаправленность – изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- активность – необходимость использования активных глаголов, показывающих активность. Например, если у вас есть только начальные знания бухучета, а они необходимы для данной должности, то нужно писать "владею основами бухучета и аудита". Никогда не следует писать "участвовал", "оказывал помощь", т. к. это позволяет думать, что вы стояли в стороне и от случая к случаю оказывали разные услуги;
- точность и ясность изложения мысли;
- избирательность – предполагает тщательный отбор информации (не пытайтесь все уместить в одном резюме. Помните, резюме должно полностью соответствовать той должности, на которую вы претендуете!);
- честность (отсутствие недостоверной информации);
- грамотность.

Задание для самостоятельной работы студентов №3

Задание: из предложенных тем выбрать одну и подготовить эссе.

1. Должностные инструкции: преимущества и недостатки, порядок разработки, содержание основных разделов, порядок утверждения.
2. Этический кодекс компании (на примере российских и зарубежных международных компаний).
3. Как успешно пройти испытательный срок?
4. Сокращение персонала.
5. Почему уходят хорошие сотрудники?
6. Особенности технологии ассесмент-центра (АС). Цели, задачи и преимущества проведения АС.
7. Социальный пакет.
8. Правила поведения на корпоративном празднике.
9. Тестирование персонала как метод отбора. Преимущества и недостатки тестирования, виды тестов.
10. Внедрение Compliance в практику российских компаний.

Критерии оценки заданий для самостоятельной работы студентов (домашних заданий) и требования к их выполнению

Задания для самостоятельной работы (домашние задания) выполняются студентами после того, как они прослушали лекцию по конкретной теме.

Срок выполнения каждого задания - 2 недели.

Выполненные задания сдаются преподавателю на семинарских занятиях в распечатанном виде. Задание должно быть скреплено.

Если студент не сдал задание во время без уважительной на то причины, то он все равно должен выполнить и сдать все задания по каждой теме, при этом его работы оцениваются минимальным баллом (не более 50% от установленной максимальной оценки за задание по данной теме).

Работы оцениваются исходя из следующих критериев:

- а) полнота освещения темы при небольшом объеме,
- б) степень раскрытия сущности вопроса, владение терминологией;
- в) точность в выполнении задания;
- в) самостоятельный подход к работе (пользование всеми видами источников, тщательный отбор материала, его осмысление);
- г) умение работать с исследованиями, критической литературой;
- д) умение систематизировать и структурировать материал;
- е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).
- ж) грамотность (в т.ч. наличие орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), оформление работы (наличие ссылок или списка источников, правильно оформленный титульный лист).
- з) заявленность авторской позиции, самостоятельность, аргументированность оценок и суждений;
- и) стилевое единство текста.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

«__» _____ 20__ г.

Вопросы для подготовки к аттестационным работам

1. Развитие науки «Управление человеческими ресурсами» в рамках классической школы менеджмента.
2. Развитие науки «Управление человеческими ресурсами» в рамках школы человеческих отношений и поведенческих наук.
3. Вклад Фридерика У. Тейлора в становление науки «Управление человеческими ресурсами».
4. Вклад Анри Файоля в развитие науки «Управление человеческими ресурсами».
5. Основные этапы развития науки управление человеческими ресурсами (ЧР).
6. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами.
7. Современная концепция управления человеческими ресурсами.
8. Понятие «управление человеческими ресурсами». Специфика человеческих ресурсов.
9. Внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровую политику организации.
10. Цели управления человеческими ресурсами.
11. Показатели экономической эффективности УЧР.
12. Показатели социальной эффективности УЧР.
13. Понятие экономической и социальной эффективности в управлении ЧР.
14. Функции персонального менеджмента.
15. Методы управления человеческими ресурсами.
16. Понятие и содержание организационно-распорядительных методов УЧР.
17. Понятие и содержание экономических методов управления человеческими ресурсами.
18. Понятие и содержание социально-психологических методов управления человеческими ресурсами.
19. Понятия «рынок труда» и «занятость».
20. Основные показатели эффективности занятости.
21. Специфические особенности формирования российского рынка труда.
22. Анализ состояния и тенденции развития российского рынка труда.
23. Статус занятости.
24. Сущность, цели и место кадрового планирования в системе внутреннего планирования.
25. Определение потребности в персонале: задачи, элементы, факторы, влияющие на потребность в кадрах.
26. Определение качественной потребности в персонале.
27. Методы определения количественной потребности в персонале.
28. Влияние факторов внешней среды и внутриорганизационных переменных на процесс набора персонала.
29. Внутренние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
30. Внешние источники привлечения персонала: их преимущества и недостатки.
31. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников набора персонала.
32. Методы набора персонала.
33. Привлечение персонала с помощью рекрутинговых компаний.
34. Источники привлечения персонала в организацию.
35. Анализ затрат и результативности набора персонала.
36. Внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на процесс отбора персонала.
37. Цели, принципы и критерии отбора персонала.
38. Организация процедуры отбора персонала.
39. Этапы процедуры отбора персонала и их содержание.
40. Методы профессионального отбора персонала.
41. Интервью как метод отбора персонала: содержание, типы, виды, особенности.
42. Анализ эффективности профессионального отбора персонала.
43. Адаптация персонала: цели, задачи, значение.

44. Этапы проведения адаптации персонала и их содержание.
45. Адаптация молодых сотрудников.
46. Задачи социальной и производственной ориентации новых работников.
47. Профессиональное обучение: содержание, принципы, основные виды и формы.
48. Методы определения потребности в обучении на рабочем месте.
49. Методы и техника производственного обучения.
50. Основные методы развития и совершенствования менеджеров.
51. Преимущества и недостатки различных методов обучения.
52. Новейшие технологии обучения и развития персонала.
53. Цели, функции и принципы оценки результативности труда работников.
54. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда работников и пути их преодоления.
55. Методы оценки результативности труда работников. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
56. Характеристика количественных методов оценки персонала.
57. Характеристика качественных методов оценки персонала.
58. Характеристика комбинированных методов оценки персонала.
59. Эффективность оценки персонала.
60. Понятие карьеры. Стадии карьеры и этапы жизни.
61. Выбор и планирование карьеры.
62. Виды организационной карьеры.
63. Проблемы развития карьеры и программы поддержки работников.
64. Концепция «Х» и «У» Дугласа МакГрегора и ее применение в практике УЧР.

Составитель _____ **М.А. Бурчакова**

«__» _____ 20__ г.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН/ФГОС.

Разработчики:

к.э.н., доцент

Марина Анатольевна Бурчакова

Руководитель программы

«Реклама и связи с общественностью»

Нина Вадимовна Трубникова

Директор ИМЭиБ

Юрий Никитович Мосейкин

13. Лекции по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 1. ЭВОЛЮЦИЯ НАУЧНОЙ МЫСЛИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Корни науки «управления человеческими ресурсами» (ЧР) уходят глубоко в историю развития человеческого общества, при этом тот или иной подход к деятельности по управлению ЧР и ситуационные особенности, в которых осуществляется эта деятельность, а также восприятие людьми этой ситуации глубоко взаимосвязаны.

Проблема управления персоналом, возникшая с образованием первой организации, интересовала людей на протяжении всей истории существования человечества. Уже перед первобытными людьми, объединенными в родовые общины, вставали вопросы, связанные с разделением труда, дисциплиной и мотивацией. В эпоху рабовладения основными были методы прямого принуждения к труду, возможности изучения принципов управления были ограничены преимущественно религиозной системой образования.

Зарождение демократического стиля управления нашло свое отражение в трудах философов Древней Греции, Спарта стала родиной тоталитарных способов управления, основанных на подчинении, жесткой дисциплине и терроре.

В период феодализма в условиях натурального и мелкотоварного производства личная свобода производителя отсутствовала, использовался труд весьма небольшого числа людей, и все проблемы рационального управления работниками решались на основе здравого смысла и опыта методом «проб и ошибок». Несмотря на то, что в этот период не было создано никаких особых методов управления людьми, западноевропейские средневековые цехи и гильдии с их внутренней иерархией и критериями продвижения внутри организации представляют собой интересный пример планирования и развития профессиональной карьеры. Гильдии английских каменщиков, плотников и кожевников, боровшихся за улучшение условий труда, и человеческие отношения в коллективе стали предвестниками профсоюзов. Началом зарождения системы профессионального обучения стали первые цеховые школы и вполне сложившаяся система ученичества.

Начавшаяся во второй половине XVIII века промышленная революция в Англии заложила основы нового, более сложного, по сравнению с предшествующими, индустриального общества. Изменился характер экономических организаций и характер самого труда. Мастерские и квалифицированный труд ремесленников сменили фабрики, на которых уже использовался труд значительного количества людей. Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства их работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимавшихся исключительно отношениями с рабочими. На родине индустриального производства – в Англии – их называли секретарями благополучия, в США и во Франции – общественными секретарями. Основные функции первых специалистов по управлению человеческими ресурсами сводились к устройству школ и больниц для рабочих, контролю за условиями труда, противостоянию попыткам создания профессиональных союзов.

Промышленная революция XVIII-XIX вв. ускорила внедрение новой техники и технологий. При этом решающее значение имела наука. Однако методы руководства людьми долгое время отставали, фактически они являлись продолжением феодальной эпохи. Дальнейшее усложнение функций управления капиталистическим производством и необходимость профессиональной подготовки менеджеров послужили мощным стимулом к формированию теории менеджмента и развитию научного подхода к управлению человеческими ресурсами, причем в то время менеджмент и наука управления персоналом не различались, хотя по существу, теория и практика управления ЧР составляла основное содержание менеджмента.

Как область академических исследований менеджмент насчитывает более чем вековую историю. В 1986 г. Американская Академия управления отметила 100-летний юбилей менеджмента.

«Управление ЧР или персоналом», «кадровый менеджмент», как новое научное направление, сформировались на стыке общей теории менеджмента, психологии, социологии, психофизиологии, психотехники, экономики предприятий, трудового права, этики, политики, конфликтологии.

В XX в. на Западе последовательно сформировались несколько научных концепций менеджмента, внесших существенный вклад в развитие современной науки управления человеческими ресурсами. Среди них в зарубежной науке управления выделяют:

- в рамках классической школы управления концепцию научного управления, концепцию административного управления, концепцию бюрократического управления;
- концепцию с позиций человеческих отношений;
- концепцию управления с позиций науки о поведении.

В современных условиях сформировались и три научных подхода к управлению:

1. Подход к управлению как к процессу;
2. Системный подход;
3. Ситуационный подход.

1.1. Развитие науки управления человеческими ресурсами в рамках классической школы

Концепция научного менеджмента

В 20 - 30-е годы XX века в промышленно развитых странах в управлении человеческими ресурсами произошли существенные изменения.

Причинами этих изменений послужили три важнейших фактора:

1. Появление и распространение «научной организации труда»;
2. Развитие профсоюзного движения;
3. Активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями.

«Научный менеджмент» – центральное направление более широкого научного образования так называемой “классической” школы управления. У истоков “научного управления” стояли американские инженеры Фредерик У. Тейлор, Генри Л. Гантт, Фрэнк и Лилиан Гилберт, Харрингтон Эмерсон, Моррис Кук и многие их менее известные последователи, создавшие по существу качественно новый тип культуры труда.

Наиболее ценным моментом в их исследованиях было то обстоятельство, что они осознали, что эффективное управление человеческими ресурсами столь же важно, как и рациональное использование оборудования и техники. Началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследования считают выход в свет в 1911 г. книги Ф. Тейлора «Научные принципы управления». Управление людьми рассматривалось им как ключевой вопрос совершенствования организации труда и повышения его производительности. Будучи инженером-практиком, Тейлор считал менеджмент точной наукой и подходил к управлению, как к явлению, требующему непрерывной рационализации производства и труда с целью повышения его производительности и эффективности. Основные теоретические и методические положения своей системы Ф. Тейлор сформулировал применительно к рабочим, персоналу. Он выступал за разделение управленческих и исполнительских функций, считая управление определенной специальностью.

В аспекте собственно человеческого фактора Ф. Тейлор считал необходимым строго научный подход к подбору рабочих. Подбор персонала для заполнения вакансий и должностей Ф. Тейлор определил как основную функцию “отделения личного состава”, то есть отдела кадров. Отбор людей, по его мнению, не требует поисков экстраординарных индивидов, но предполагает выбор среди самых обычных людей тех немногих, которые специально подходят данному типу работы. В целях повышения эффективности кадровой

работы Ф. Тейлор предлагал проводить постоянный сбор социальной информации по трем направлениям показателей: производственным, социально-экономическим и психологическим.

Служебное продвижение Ф. Тейлор считал возможным только в случае, если тот, кому предстоит повышение, подготовил себе замену. Этот принцип считается основополагающим и в современной кадровой политике.

Основой искусства управления по Тейлору служит система мотивации. Эта проблема исследуется в программе «достигающего рабочего», целью которой является превращение слабых и нерадивых людей в первоклассных рабочих, достигающих максимальной производительности. Ф. Тейлор называл это менеджментом инициативы и поощрения. Он был сторонником прогрессивной системы оплаты труда. Тейлор выступал за научный подход к проблеме обучения и тренировки рабочих с целью максимального раскрытия их потенциала.

Несмотря на то, что концепция «достигающего рабочего» была пронизана духом философии патернализма, работников Ф. Тейлор рассматривал не как людей, не как личностей, а как наиболее эффективное средство выполнения поставленных задач.

Для менеджеров Тейлор предлагал программу «достигающего руководителя», в которой подробно рассматривались вопросы подготовки управленческих кадров, методов и стиля их работы и личных качеств, необходимых руководителю.

Ученик и последователь Тейлора Генри Л. Гантт продолжил научные исследования своего учителя в области организации и нормирования труда, при этом он оказался одним из первых ученых в области управления, кто особо выделял роль человеческого фактора в процессе рационализации производства, считая его одной из важнейших проблем менеджмента. По мнению Г. Гантта, труд – не только источник существования, он должен приносить рабочему человеку чувство удовлетворения. Условия труда и режим работы оборудования должны были приспособляться к нормальным для рабочих условиям. В 1901 г. Г. Гантт разработал систему оплаты досрочного качественного труда, внедрение которой позволило повысить производительность труда производственных рабочих почти вдвое.

Другим не менее известным последователем Ф. Тейлора был Г. Эмерсон, предвосхитивший возникновение в будущем профессии менеджера по персоналу. В своей работе «Двенадцать принципов производительности», вышедшей в свет в 1912 г., он писал: «Крайне важно иметь хотя бы немного специалистов, обладающих интуицией, наблюдательностью, понятливостью, с одной стороны, и всем богатством физиологических, психологических и антропологических научных знаний, с другой. Только такой специалист может дать администрации и кандидату на работу действительно компетентный совет, только он может сказать, годится ли кандидат на данную работу». Двенадцатый принцип производительности посвящен разработке системы вознаграждения за эффективный труд или поощрению, которое позволяет осознать работнику свою значимость для компании.

Основоположники системы микроэлементарного нормирования Фрэнк и Лилиан Гилберт реализовали идею Ф. Тейлора о существовании некоторого единственного оптимального способа труда при выполнении повторяющихся работ. Также следует отметить, что Л. Гилберт считается одной из родоначальников исследований в области управления человеческими ресурсами. Руководствуясь идеей «научного управления» о минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу, Л. Гилберт исследовала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров.

Концепция «научного управления», в основе которого лежала теория «научной организации труда», совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Представители «научного управления» утверждали, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его

производительность. Эти методы основывались на разделении труда и узкой специализации работников. Сами методы предлагалось разрабатывать на основе использования достижений науки (математики, физики, психологии), систематического изучения существующих рабочих методов и проведения экспериментов. Распространение идей "научного управления" привело к появлению на многих предприятиях представителей новой профессии – инженеров, занимающихся изучением и оптимизацией трудовых процессов.

Концепция административного управления ЧР

Концепция административного управления, зародившаяся также в рамках классической школы управления, была направлена на разработку системы и принципов управления организации в целом. Создал же первую целостную теорию управления организации и разработал основные принципы и функции управленческой деятельности Анри Файоль.

Основное внимание А. Файоль уделял управлению персоналом, и, прежде всего административными кадрами. В своей известной работе «Общее и промышленное управление», вышедшей в 1916 г., он выделил 14 пунктов административной деятельности управленческого персонала, многие из которых выдержали проверку временем и успешно применяются до сих пор многими преуспевающими компаниями: разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства, единство руководства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единение.

А. Файоль заложил основы методологии управления человеческими ресурсами. Одним из первых он классифицировал персонал предприятия и, исходя из относительной важности специально разработанных им «установок», сформулировал квалификационные требования для каждой классификационной группы персонала. А. Файоль разработал должностные требования к руководителю. Он полагал, что в техническом вузе нельзя подготовить руководителя, и по существу первым поставил проблему менеджмент-образования.

Бюрократическая концепция управления ЧР

Существенный вклад в развитие научной мысли в области управления человеческими ресурсами внес создатель социологической теории бюрократической организации Макс Вебер. Изучив систему государственно-административного управления, он сформулировал основные принципы, составляющие в совокупности метод управления персоналом государственных организаций, который не потерял своего значения и в наши дни.

Бюрократический метод управления государственными служащими Вебера включал следующие принципы:

- Фиксацию формальных должностных обязанностей и прав каждого служащего;
- Четкое соблюдение должностных взаимоотношений, прав и ответственности;
- Осуществление формализованных процедур по единым правилам;
- Рациональное разделение труда на базе функциональной специализации, что позволяет осуществлять администрирование на более высоком техническом уровне и более эффективно;
- Четкое без лишних слов документальное оформление команды;
- Прием в организацию на основе компетентности и потребностей в персонале;
- Продвижение по службе на основе компетенции, четкую систему карьеры, обеспечивающую продвижение наверх для квалифицированных сотрудников;
- Обеспечение зарплаты и статуса в зависимости от квалификации и стажа;
- Стратегию к пожизненному найму;
- Устранение личностных и эмоциональных факторов в межличностных отношениях.

По мнению М. Вебера, бюрократическая система должна обеспечить точность, скорость, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Сознательное подчинение руководителю проистекает из авторитета последнего и позволяет избежать конфликтов. Бюрократическая система управления, основываясь на соблюдении рациональных правил, обеспечивает правомочность руководства, но личность в ней отсутствует. Принципы управления Вебера предназначались для применения в жестких иерархических государственных учреждениях, поскольку за образец, по признанию самого автора теории, он брал военные организации. Поэтому и все сферы деятельности в области управления персоналом отличает ярко выраженная линейность и жесткая должностная иерархия.

Достойную реализацию идей классической школы менеджмента продемонстрировали Г. Форд, А. Крупп, А. Тиссен, В. Сименс.

1.2. Развитие науки управления человеческими ресурсами в рамках школы человеческих отношений

К началу 30-х гг. XX в. эпоха массового производства закончилась, и наступил кризис перепроизводства. Необходимо было менять производственную ориентацию на рыночную, поскольку все внутрифирменные резервы снижения себестоимости были исчерпаны.

Развитие машинного производства, механический и однообразный труд способствовали бурному росту профессиональных союзов практически во всех индустриальных странах. Широкомасштабные и организованные действия рабочих – забастовки, бойкоты и даже вооруженные конфликты с администрациями компаний, превратили профсоюзное движение в мощную силу.

Заключение коллективных договоров между профсоюзами и работодателями к началу 30-х годов XX века превратилось в общепринятую практику всех промышленно развитых стран. Усложнение отношений с объединенными в профсоюзы работниками потребовало от многих компаний создания специальных должностей директоров или администраторов, в функции которых входило ведение переговоров с профсоюзами, разбор их претензий, представительство интересов организации в случае судебного процесса. В то же время уровень менеджерской науки оставался на весьма низком уровне, и найти людей с необходимой квалификацией для осуществления кадровой работы было практически невозможно.

Усиление влияния социалистических и коммунистических партий, а также радикальных профсоюзов в первые десятилетия XX века проходило на фоне бурного роста производительных сил и резкого социального расслоения общества. Правительства этих стран были вынуждены активно включиться в регулирование отношений между рабочими и работодателями.

Вмешательство государства в сферу трудовых отношений привело к созданию национальных систем социального страхования, появлению компенсаций по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В некоторых странах появились специальные государственные органы для контроля за условиями труда и защиты интересов рабочих. Эти законодательные изменения вызвали необходимость в специалистах, являющихся экспертами в области трудового права, обеспечивающих контроль за его соблюдением администрацией предприятия, а также осуществляющих взаимодействие с государственными органами. Организации начали создавать специальные подразделения – отделы кадров – занимающиеся этими вопросами.

Основные положения классического менеджмента были направлены на рационализацию методов труда и основывались на жестком администрировании, кроме того, в новых изменившихся экономических условиях в полной мере проявилась негибкость организационного механизма. Усиление темпов труда, ужесточение условий трудового процесса довели интенсивность использования физических возможностей

человека до предела. В связи с этим возникла необходимость в переоценке взглядов на производственные системы и ведущие элементы этих систем. Все большее практическое подтверждение получали идеи о ведущей роли человека в процессе производства. Пришло понимание того, что возможности эффективного функционирования технической подсистемы производства во многом зависят от квалификации персонала, его заинтересованности в результатах труда, стиля руководства организации и психологического климата в коллективе. В связи с этим было необходимо активизировать интеллектуальные ресурсы личности, что потребовало, в свою очередь, разработки новых подходов к управлению человеческими ресурсами. Важный шаг в этом направлении был сделан учеными, принадлежащими к так называемой "Школе человеческих отношений".

Основоположниками менеджмента человеческих ресурсов стали авторы концепции человеческих отношений на производстве Мэри Паркер Фоллетт и Элтон Мэйо.

Научные изыскания Мэри Паркер Фоллетт (1918-1920 гг.) были связаны в основном с изучением конфликтных отношений в трудовых коллективах и выявлением не только деструктивной, но и конструктивной роли конфликта. С учетом позиций психологии и человеческих отношений она определила менеджмент как обеспечение выполнения работы с помощью других людей.

Новые формы и методы промышленного управления были предложены американскими социологами Э. Мэйо и Ф. Розлизбергером, которые продолжили и развили научные исследования М. П. Фоллетт. В результате экспериментальных исследований, которые проводились в 1923-1926 гг. на заводах компании «Вестерн электрик» вблизи Чикаго, группа ученых пришла к выводам о существовании зависимости производительности труда от отношений между членами коллектива, и что экономические результаты функционирования организации непосредственно зависят от мотивации работников и социальных аспектов управления.

Поскольку тейлоровские методы организации труда перестали приносить отдачу, то именно эти выводы, явившиеся результатом Хоторнских исследований, сконцентрировали внимание ученых и предпринимателей на человеческом факторе. Ученые выдвинули концепцию "человеческих отношений", утверждавшую, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, т.е. от человеческого, а не механистического фактора. Впервые появилась возможность увеличить производительность труда без каких-либо значительных дополнительных вложений и изменений в производстве, воздействуя лишь на самого человека. В результате серии социально-психологических работ в ходе Хоторнского эксперимента через 2,5 года производительность труда на заводе выросла на 40%, прогулы сократились на 80%, резко упала текучесть работников.

Примером дальнейшего совершенствования методов управления человеческими ресурсами служат научные и практические разработки Честера И. Бернарда. На основе системного подхода он исследовал проблему распространения малых групп на производстве и их роль в укреплении социальной структуры организации. Им был сделан вывод о том, что, используя возможности взаимодействия персонала в процессе работы, можно повысить не только потенциал сплоченности коллектива, но и добиться значительного повышения производительности труда. Одним из первых Ч.Бернард выделил формальные и неформальные группы в социальной структуре производства, при этом он особо подчеркивал, что наличие неформальных организаций и взаимодействий в коллективе является необходимым условием для успешного функционирования формальной структуры.

Итак, в 20-30-е гг. в США произошел переход от безличных бюрократических отношений на производстве к управлению, при котором люди рассматривались как члены социальной системы. Это вызвало дальнейшую разработку методов нематериального стимулирования и создания оптимальных условий труда и быта работников. Поскольку

неформальные организации были признаны весьма существенной организационной силой, то методы работы руководителя стали подразделяться на экономические и социальные.

Представители школы человеческих отношений отказывались от чисто экономического подхода к стимулированию труда и выявили целый ряд социально-психологических потребностей работника, которые необходимо удовлетворять в процессе труда. Исходя из этих потребностей, были разработаны и соответствующие методы мотивации.

А. Маслоу, внесший значительный вклад в развитие социально-психологических концепций управления человеческими ресурсами, предложил пятиуровневую иерархическую схему потребностей индивида, разделив их на первичные и вторичные потребности. Он утверждал, что методы стимулирования труда, ориентированные на более высокие ступени мотивационных потребностей, являются наиболее эффективными, но только в том случае, когда удовлетворены потребности более низкой ступени.

Управление приобрело новую ориентацию – социально-психологическую, при этом в противоположность тейлоризму утверждалось, что главенствующая роль в производственном процессе принадлежит человеку.

1.3. Развитие науки управления человеческими ресурсами в рамках школы поведенческих наук

Специализированные отделы по управлению человеческими ресурсами, возникшие в 20 - 30-е годы XX столетия, долгое время играли подчиненную роль, выполняя в основном рутинную работу, связанную с ведением документооборота, урегулированием конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы и т.п. Функции отделов кадров рассматривались руководством компании как сугубо технические и вспомогательные и все решения, связанные с управлением людьми, принимались высшими руководителями без участия сотрудников отделов человеческих ресурсов.

Последствия Великой депрессии и вторая мировая война на некоторое время отвлекли внимание руководителей предприятий от идей Э. Мэйо и Ф. Роэзлизбергера.

В годы второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) самой жизнью была поставлена грандиозная задача – в кратчайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всех профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы подбора и подготовки кадров стали важнейшим направлением деятельности отделов по управлению человеческими ресурсами.

Дальнейшее развитие во время войны получило и зародившееся в начале века «управление производительностью», основывавшееся на разработке оптимальных рабочих методов и планировании численности рабочих на основе экономических показателей (стоимость производимой в единицу времени продукции, прибыль).

50 - 70-е годы XX в. сопровождалась очередной законодательной волной, которая прокатилась по всем индустриально развитым странам. Государственное регулирование трудовых отношений значительно усложнилось. Новые законы исключали все виды дискриминации на рабочем месте, усиливали социальные гарантии наемным работникам, устанавливали детально разработанные стандарты охраны труда и окружающей среды.

В послевоенный период кадровые службы начали осуществлять функцию, которая во многом предопределила рост их значения в глазах руководства: они управляли документооборотом, процесс создания, оборота и консультирования которого становился все более сложным по мере развития социального законодательства. Постепенно работники кадровых подразделений, став узкими специалистами в сфере, где никто кроме них не мог разобраться, превратились в ключевое звено корпоративной бюрократии.

В послевоенный период отделы кадров впервые занялись переподготовкой инженеров, бухгалтеров и других «белых воротничков». Масштабы, сложность и значение профессионального обучения внутри организации значительно возросли, а вместе с тем возросла и роль кадровых подразделений, управляющих этими процессами.

Работы Э. Мэйо и Ф. Роэлизбергера, а также других теоретиков управления, развивавших их взгляды, оказали значительное влияние, как на практику управления, так и на подготовку будущих руководителей. Постепенно школа “человеческих отношений” переросла в школу “поведенческих наук” или бихевиористскую. Основной целью исследователей данного научного направления была разработка методологии повышения эффективности деятельности отдельного работника.

Наиболее существенный вклад в развитие управления ЧР как науки был сделан Д. МакГрегором. В 1960 году он опубликовал свою знаменитую книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой подверг критике основные положения теории «научного управления». Д. МакГрегор утверждал, что детальные процедуры и правила, доведенное до абсурда разделение труда и концентрация функции принятия решений на верхних этажах организации, убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие. Это приводит к возникновению антагонизма между рабочими и их руководителями, что в конечном итоге отрицательно сказывается на производительности.

Исходя из своих наблюдений за деятельностью американских компаний, он пришел к выводу о существовании двух подходов или двух теорий X и Y в практике управления персоналом. Основные положения теории были изложены в работе “Человеческий фактор в производстве”. Исходя из теории X, большинство сотрудников не любят работу, испытывают отвращение к труду, поэтому их необходимо принуждать, оказывая экономическое, психологическое и административное давление, практикуя политику “кнута и пряника”. У этих людей основным мотивом поведения является безопасность. Большинство работников избегает ответственности, неинициативны и нуждаются в тотальном контроле. Согласно “теории Y”, труд является желанным для большинства работников, они стремятся брать на себя ответственность, проявляют заинтересованность в результатах работы, инициативны, целеустремленны, изобретательны. Заинтересованность работников прямо зависит от системы вознаграждения.

На основе этих двух противоположных подходов, касающихся отношений человека к труду, существуют два противоположных метода управления человеческими ресурсами. Традиционное управление, отражающее “теорию X”, базируется на авторитарном стиле и имеет ограниченный потенциал эффективности и адаптации к изменяющимся условиям. В связи с этим методы управления эволюционируют в сторону “теории Y”, основанной на демократическом стиле руководства и позволяющей обеспечить рост производительности труда за счет активизации творческого потенциала работников и полного применения сил для достижения организационных целей.

Вывод, который сделал Д. МакГрегор, заключался в следующем: теоретические воззрения, которых придерживается руководство организации, определяют весь характер деятельности организации, то есть исходя из своих собственных соображений, менеджеры создают систему управления.

Также важно отметить, что методы управления в рамках теории “X” имеют и свои преимущества, которые достаточно подробно проанализировал известный ученый, исследовавший стили управления, Курт Левин. Он обнаружил, что руководители, практикующие авторитарное управление, добиваются выполнения гораздо большего объема работ, чем руководители, ориентированные на демократические методы управления персоналом. Но при этом наблюдались меньшее сотрудничество и дружелюбие в группах, большая агрессивность по отношению к руководителю и более зависимое поведение, отсутствие группового мышления.

Дальнейшая разработка идей, очень близких по содержанию к “теории X-Y”, была продолжена Ренсисом Лайкертом. Являясь автором концепции “управления на основе участия”, Р. Лайкерт настаивал на необходимости передачи значительной доли функций по контролю и управлению производственным процессом непосредственному

исполнителю - рабочему. В соответствии с концепцией “управления на основе участия” он предлагал и методы мотивации и управления персоналом.

Существенный вклад в развитие социально-психологических концепций управления и разработку теорий мотивации внес еще один американский ученый Ф. Герцберг. По его мнению, труд является самым мощным мотиватором, при этом он имел в виду не строго регламентируемый, механически исполняемый труд, а содержательный, интересный, позволяющий индивиду полностью проявить свои интеллектуальные, теоретические и организаторские способности и взять на себя ответственность за управление производством и полученные результаты. Ф. Герцберг полагал, что для того, чтобы повысить эффективность воздействия мотиватора, труд необходимо “обогащать”. Под “обогащением” труда он понимал привнесение и закрепление в нем таких элементов, как самоуправление на рабочем месте, личная ответственность, расширение содержания труда, повышение удовлетворенности результатами, возможности профессионального роста, признание личных и коллективных заслуг, повышение престижности труда.

В своей мотивационной модели Ф. Герцберг полагал, что степень удовлетворенности трудом индивида зависит от совокупности двух групп факторов: гигиенических факторов, определяющих условия труда и мотивации, связанной с самим характером и сущностью работы. Наиболее мощными и постоянно действующими мотиваторами, по мнению Ф. Герцберга, могут быть лишь потребности, которые А. Маслоу относил к высшей группе. Удовлетворение этих потребностей возможно посредством “обогащения” труда.

Еще одна идея Ф. Герцберга, которая также оказала существенное влияние на практику управления персоналом, заключается в следующем: потребности человека и, соответственно, мотиваторы едины по своей сути. Их нельзя разделить на производственные и личные, поскольку любые производственные мотиваторы не будут эффективны, если они не соответствуют общечеловеческим, социальным потребностям человека.

Эта идея Ф. Герцберга позднее переросла в концепцию “комплексной мотивации”, согласно которой мотиваторы и обеспечивающие их методы управления должны охватывать не только производственную сферу, но и все стороны жизни индивида.

Принципы и методы, разработанные Ф. Герцбергом, получили широкое распространение в управленческой практике зарубежных стран.

Акцентируя необходимость поощрять в работнике активное отношение к труду, инициативу, умение справляться со сложностями и т.д., Герцберг, по существу, развивал новую концепцию использования человеческих ресурсов производства и новую философию управления рабочей силой.

В конце 50-х и окончательно в 60-е гг. управление человеческими ресурсами конституировалось в специальную управленческую функцию, получившую название “управление персоналом”. Ее основная цель заключалась в повышении результативности деятельности компании и удовлетворении потребностей сотрудников.

Совершенствование трудовых отношений, повышение профессионального и культурного уровня работников, интенсивное развитие новых технологий привели к тому, что в 60-70-е гг. управление персоналом превратилось в новое направление прикладной науки.

В 60 - 70-е годы XX столетия у кадровых подразделений появилась еще одна новая функция – планирование человеческих ресурсов. Планирование человеческих ресурсов рассматривалось как формализованный организационный процесс, с помощью которого компании определяли свои потребности в рабочей силе на длительный период, как с точки зрения ее количества, так и качественных характеристик, проводили анализ имеющихся в распоряжении компании человеческих ресурсов и их динамики, рассчитывали потребности в приеме сотрудников со стороны и их профессиональном обучении. Для повышения эффективности этого процесса многие компании использовали

достаточно сложные математические модели. В конце 70-х годов в развитых странах появились специальные организации по планированию человеческих ресурсов, в том числе знаменитое Американское общество планирования человеческих ресурсов, оказавшее огромное влияние на развитие теории и практики управления ЧР.

В 60 - 70-е годы американские школы бизнеса расширили свои программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами: индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами, а также понимавшие специфику этого процесса в сравнении с управлением финансами или закупками.

1.4. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами

В 80-е годы XX в. неблагоприятная экономическая конъюнктура привела многие компании к необходимости сокращения масштабов своих операций и увольнения работников. Способность организации эффективно управлять массовыми увольнениями превратилась в одну из критических компетенций. Перед отделами человеческих ресурсов встала новая задача – трудоустройство и переобучение высвобождаемых работников, и поддержание лояльности оставшихся в организации. Планирование человеческих ресурсов стало более прагматичным, получили распространение такие методы, как «3/4», когда организация, чтобы обезопасить себя от сокращения спроса, нанимает только 75% от требуемых ей работников. Значительно расширились масштабы частичной занятости, резким атакам подвергся принцип «одна организация на всю трудовую жизнь». Значительно возросла сфера «аутсорсинга», то есть передачи функций, ранее реализовавшихся внутри компании, внешним подрядчикам.

В 90-е годы также произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами. Процессы глобализации общественной жизни, отражающие постоянно растущую взаимозависимость и связи всех стран и регионов мира, стали главным фактором, определяющим развитие теории и практики управления в современном мире.

На рубеже веков процессы глобализации заметно ускорились под воздействием революционных изменений в технике, технологиях, науке. Появление скоростных средств сообщения, прогресс в развитии электронных средств связи в немалой степени способствовали стиранию государственных границ и сближению народов. Осознание ядерной угрозы, опасность мирового терроризма вызвали необходимость создания коллективных систем безопасности и совместного вмешательства в стихийные процессы развития и применения достижений научно-технической революции. Под влиянием, в первую очередь, этих причин возникла идея глобального управления общемировыми процессами.

В конце 70-х – начале 80-х гг. огромные масштабы и сложности мировых экономических связей заставили руководителей крупнейших компаний мира заняться проблемами глобального управления ЧР: кардинально пересмотреть свою философию, организационные параметры и методы управления. Рост масштабов деятельности, превращение транснациональных компаний в сложнейшие хозяйственные образования, процесс слияний, поглощений и приобретений корпорациями компаний своих конкурентов во многом усложнили организацию управления ЧР, а в некоторых случаях привели к заметному снижению показателей эффективности менеджмента.

Влияние глобализации вызвало необходимость поиска новых подходов к управлению ЧР.

Одновременно с развитием этих тенденций произошло дальнейшее ослабление влияния профессиональных союзов, прежде всего в Северной Америке и Японии, уменьшилась степень государственного регулирования экономики и отношений работников и работодателей, произошли реформы по либерализации систем социального страхования и обеспечения. Значительной корректировке подверглась традиционная

модель трудовых отношений – сегодня ни работодатели, ни работники не рассматривают свой союз как «супружество от венчания до гроба», т.е. с окончания учебного заведения до пенсии. Скорее они относятся к нему как временному взаимовыгодному партнерству – мы вместе, пока это выгодно каждой из сторон. В то же время, руководители организаций видят в своих сотрудниках, в их способности осваивать новые знания и навыки основной источник устойчивого конкурентного преимущества. В свою очередь сотрудники, не ожидающие более гарантий пожизненной занятости, требуют от организации поддержания их конкурентоспособности на рынке труда за счет профессионального развития.

В настоящее время приоритетными для специалистов по управлению ЧР являются следующие задачи:

- Обеспечение соответствия уровня квалификации сотрудников жестким требованиям современной экономики, где базовые навыки устаревают каждые три-пять лет;

- Строгий контроль над постоянно растущими в развитых странах издержками на рабочую силу, с сохранением при этом конкурентоспособности индивидуальных компенсационных пакетов;

- Разработка способов поддержания и усиления чувства принадлежности к организации у сотрудников, которым больше не требуется приходить в офис, поскольку они могут работать дома, общаясь с внешним миром с помощью электронных средств связи;

- Определение, как многонациональные корпорации могут сочетать преимущества размещения производства в странах с дешевой рабочей силой с их моральными обязательствами в отношении обеспечения занятости населения собственных стран;

- Соблюдение не только трудового законодательства, но и более широкого спектра морально-этических норм, которые ранее считались независимыми от трудовых отношений, начиная от борьбы с дискриминацией и кончая здоровым образом жизни.

Отличительной особенностью конца 90-х годов и начала нового века стала большая и постоянно увеличивающаяся доля временных сотрудников в большинстве западных компаний. Связанно это частично с жестким трудовым законодательством большинства развитых стран, требующим соблюдения строгих и дорогих процедур при найме и увольнении постоянных работников, а частично проистекает из требований финансового менеджмента, стремящегося к максимальному сокращению всех категорий обязательств компании с целью уменьшения рисков (все то же правило «3/4»). Учитывая, что стоимость труда является одной из основных статей расходов (и все более тяготеет к категории фиксированных издержек в силу негибкости трудового законодательства и «моральных» обязательств перед увольняемыми), корпорации все более стремятся перевести фонд заработной платы в категорию переменных издержек, индексированных на рыночную конъюнктуру. По мнению американского ученого Питера Дракера, в ближайшее время большинству компаний придется столкнуться с ситуацией, когда 40% их сотрудников будут непостоянными или работающими по временным контрактам, или получающими зарплату от поставщиков, специалистов по "аутсорсингу".

Сегодня во многих компаниях невозможно получить постоянный контракт, не пройдя через временный. В настоящее время в развитых странах наблюдается увеличение не только спроса, но и предложения временных сотрудников за счет появления целого ряда социальных категорий, которых привлекает временное трудоустройство: пенсионеры или люди предпенсионного возраста, молодые матери и т.д.

Бурный рост переживают и оба основных "канала поставки" временной рабочей силы: агентства по найму временных сотрудников и специализированные "аутсорсинговые" компании по уборке, обслуживанию зданий «фасилити менеджменту», сервису информационных систем и т.п.

Теперь нередко передается внешнему подрядчику и сама функция управления человеческими ресурсами. В США более 2 млн. контрактов работающих американцев (то есть их найм, увольнение, выплата заработной платы, повышение квалификации) управляются специализированными компаниями по персонал-менеджменту. В течение двух последних десятилетий одним из наиболее быстрорастущих сегментов бизнеса на Западе стал рынок агентств по временному трудоустройству.

Не менее быстро рос и рынок кадрового «аутсорсинга». Аутсорсинг привел к стремительному росту целого ряда новых профессий и видов бизнеса, связанных с управлением рабочей силой, которую более никто не хочет иметь у себя в организации в постоянном штате. Как правило, это очень низкооплачиваемые и малопrestiжные виды работ (такие, как уборка помещений).

К новым задачам служб управления человеческими ресурсами можно отнести:

1. Превращение кадровой работы, считавшейся вспомогательной функцией, в полноценный, самостоятельный и самодостаточный бизнес. Это ведет к повышению ее прозрачности, компетентности, «поднимает планку эффективности» и уровень требований.

2. Решение вопросов, связанных с интеграцией временных сотрудников, поддержанием статуса и престижности их работы, включением их в систему коммуникаций организации, созданием условий для их карьерного роста.

В управлении человеческими ресурсами взаимоотношения внутри организаций всё больше начинают напоминать партнёрство – и со штатными сотрудниками, и с персоналом других организаций, работающим, по договору. Одной из наиболее сильных тенденций развития современного персонального менеджмента является усиление процесса наделения властью сотрудников, их вовлечение в процедуру принятия решений. Традиционная модель, когда менеджер контролирует работников, в условиях высокотурбулентной внешней среды перестала быть эффективной. Под наделением властью имеется в виду не столько передача властных полномочий, сколько оценка потенциала работников и его раскрытие. У сотрудников растёт потребность в доверии, общении, в связи с чем, возрастает значение личных контактов персонала, позволяющее понять, чего ждать друг от друга.

Особую важность в условиях информационной революции и введения системы трудовых отношений, при которой сотрудники трудятся совместно, но не вместе, приобретает адекватное информирование каждого работника, в особенности о переменах. Самым ценным активом любой компании XXI века становятся её работники умственного труда и их производительность. Самой большой и быстрорастущей группой персонала в категории работников умственного труда становятся «новые служащие», которые занимаются не только интеллектуальным трудом, но и физическим, гармонично сочетая их.

В современных условиях сформировались три подхода к управлению человеческими ресурсами.

Процессный подход к управлению вообще и к управлению ЧР в частности означал значительный поворот в научной управленческой мысли. Впервые процессный подход к управлению ЧР был предложен А. Файолем, который считал, что основными функциями менеджера являются планирование, организация, распорядительство, координация и контроль, однако все эти функции рассматривались им как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает все функции управления как взаимосвязанные, а сам процесс управления как серию непрерывных взаимосвязанных действий, которые называют управленческими функциями.

Системный подход к управлению ЧР предполагает отказ от поиска единственного универсального способа управления ЧР, который был свойственен школам управления, а применяемая методология управления ЧР должна соответствовать ситуационным факторам, выступающим в качестве характеристик системы.

Теория «организационного развития», возникшая на основе системного анализа, ситуационного и поведенческого подхода, рассматривает работника не как личность, а как составную часть системы. Основным принципом «Организационного развития» является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами организации.

Заметное место среди современных теорий управления занимают ситуационные теории, разработанные в конце 60-х гг. Ситуационный подход основывался на попытке синтеза различных аспектов исторически предшествующих школ управления. Сторонники ситуационного подхода к управлению американские ученые Г. Кунц и С. О'Доннел результативность управленческой деятельности рассматривали с позиций межличностных отношений и группового поведения. Основным принципом управления ЧР они считали принцип совместной групповой деятельности.

70-е гг. нашего столетия характеризовались дальнейшими серьезными изменениями в технике и технологии производства, условиях и формах организации труда. Существенно изменилась и роль работника в общественном производстве. Люди стали признаваться решающей производительной силой, определяющей научно-технический и социальный прогресс, и главным резервом роста производительности труда. Происходила переоценка движущих сил экономики. Человеческий фактор выдвинулся на первый план.

Идея о ценности человеческих ресурсов нашла свое отражение в теории «человеческого капитала». Ученые Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Минсер, пытаясь определить экономическую отдачу от инвестиций в человека путем приравнивания рабочей силы к капиталу и «капитализируя» затраты на обучение, пришли к выводу, что экономическая отдача затрат на обучение работников намного превышает инвестиции в новую технику и оборудование. Этот подход так и не нашел своего практического применения ввиду сложности определения стоимости отдельного работника.

В 80-е гг. нашего столетия теория Д. Мак Грегора получила дальнейшее развитие в трудах Вильяма Оучи, который, обобщив опыт управления японских менеджеров, предложил «теорию Z». «Теория Z» основывается на необходимости заботы о каждом сотруднике фирмы в целом. Эта забота должна распространяться на все стороны жизни работника, а не сводиться исключительно лишь к повышению заработной платы. В системе трудовой мотивации на первое место выходят моральные факторы. При принятии управленческих решений японские менеджеры привлекают к участию всех сотрудников, имеющих отношение к данной проблеме, поэтому единственной формой принятия решений на японских фирмах является групповая форма. Другими наиболее характерными чертами японского подхода к управлению человеческими ресурсами является знаменитый «пожизненный найм», ротация кадров через каждые 2 года, коллективная ответственность за результаты, неформальный контроль, осуществляемый четкими формализованными методами, и неспециализированная карьера.

1.5. Развитие науки управления персоналом в рамках школы управления человеческими ресурсами

К настоящему времени на Западе уже по существу сформировалась школа «управления человеческими ресурсами». В работах ее представителей Дж. Дугласа, Д. Ханта, С. Клейна, Э. Шейна анализируются изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием НТР и меняющихся внешних условий. Ученые пытаются выделить новые современные требования к управлению человеческими ресурсами и наметить основные стратегические установки дальнейшего совершенствования теории и практики управления.

Основополагающая суть современной концепции управления ЧР заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, развитие и создание условий для более полного выявления возможностей и способностей работника. Основной теоретической посылкой концепции является отказ от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, не

требующем денежных средств и усилий со стороны организации. Наемные работники рассматриваются как ключевой ресурс производства, решающий фактор конкурентоспособности организации.

С учетом изменений, происходящих в человеческих ресурсах под воздействием НТР и внешних по отношению к трудовой деятельности условий, для достижения организационной эффективности на первый план выдвигается требование комплексности в управлении и ориентация на максимальное использование ЧР. При этом важную роль играют ситуационные факторы управления (осознание ограниченности источников определенных категорий персонала, конкуренция за обладание ЧР, постоянный рост требований к персоналу организации, повышение уровня ответственности и др.), внешние факторы (влияние государства и профсоюзов, рыночные условия) и внутренние переменные (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология). Построение модели школы управления человеческими ресурсами основывается на системном подходе и анализе, предполагающем охват всего кадрового состава организации, согласование конкретных решений в пределах подсистемы с учетом их влияния на всю систему управления персоналом в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом внешней и внутренней среды.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Основные понятия науки управления человеческими ресурсами (УЧР)

Любая организация, являясь целостной производственно-хозяйственной системой, может быть представлена как совокупность составляющих ее подсистем, взаимодействующих друг с другом. Важно отметить, что каким бы не был вариант структурирования производственно-хозяйственной системы, практически всегда выделяется кадровая составляющая, управление которой было и остается важнейшей областью деятельности каждого предприятия.

На Западе к концу 50-х гг. и окончательно в 60-е гг. специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал, конституировалась в специальную управленческую функцию, получившую наименование «управление персоналом» (кадрами).

В нашей управленческой практике понятие «управление человеческими ресурсами» (УЧР) до недавнего времени отсутствовало, хотя система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива.

Наука «Управление человеческими ресурсами» представляет собой относительно молодую науку, роль которой постоянно возрастает и в исследовательской, и в научной, и в практической областях. Однако, нельзя сказать, что в использовании терминологии все четко и ясно. Споры по этому поводу продолжаются и сегодня.

В научной литературе и практике термины «персонал» и «кадры» употребляются как синонимы. «Персоналом» называются все люди, работающие в организациях и занятые выполнением соответствующих рабочих заданий.

Содержание термина «кадры» претерпело немало изменений за годы социалистического строительства. В первые годы Советской власти к употреблению термина «кадры» прибегали не часто. К кадрам социалистического государства относили, прежде всего, работников, занятых преимущественно руководящей деятельностью в государственном аппарате, народном хозяйстве и общественных организациях. Этим понятием не охватывались промышленные и аграрные рабочие. Позже были предприняты попытки расширить понятие «кадры». Сегодня к кадрам относят и рабочих

промышленности, транспорта, связи, строительства, и работников непроизводственной сферы, если выполнение ими трудовых функций требует профессиональной подготовки.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, У. Брэддик употребляют термин «трудовые ресурсы». В нашей управленческой практике, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеется в виду та часть работоспособного населения, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе.

В 70-80-е гг. термин «персонал» в американском и европейском управлении трансформировался в понятие «человеческие ресурсы».

В принципе понятие «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» обозначают один и то же объект. Использование разных наименований определяется точкой зрения автора на объект исследования, специфическим подходом автора к работнику, к его рабочей силе как ресурсу и характером деятельности по управлению персоналом.

Оперативная деятельность, основанная на административном вмешательстве, имеет большую связь с «управлением персоналом». Это привлечение персонала, управление трудовой мотивацией, контроль за состоянием техники безопасности.

П.В. Жуков, М.Н. Кулаков, С.А. Сухарев отмечают, что на практике термин «персонал» чаще всего используется для названия отделов небольших фирм с численностью занятых менее 100 человек, в то время, как в крупных организациях, насчитывающих 2,5 тыс. человек, преимущественно используется термин «человеческие ресурсы».

Концепция управления человеческими ресурсами исходит из того, что люди, так же как материальные, финансовые и технологические ресурсы являются составной частью производственных ресурсов организации, и организация, руководствуясь стратегией организационного развития может увеличивать ЧР (экстенсивный путь), либо более рационально использовать оставшуюся часть ЧР (интенсивный путь).

Возрастание стратегической роли человеческого фактора ведет к изменению задач, функций управления и структур соответствующих служб в организации. Сегодня одной из важнейших функций управления ЧР становится развитие персонала, которое требует оценки целесообразности инвестиций организации в собственную рабочую силу. В тех случаях, когда авторы акцентируют внимание на стратегических аспектах деятельности организации, на социальном развитии кадров, используется термин «человеческие ресурсы». Так, термин «человеческие ресурсы» употребляется, в основном, применительно к планированию потребности в работниках, комплектованию штатов, повышению квалификации и профессиональному развитию работников.

Дж.М. Иванцевич и А.А. Лобанов «персонал» и «человеческие ресурсы» определяют как взаимозаменяемые слова и предлагают следующее определение: управление персоналом/человеческими ресурсами (personnel/Human Resource Management - P/HRM) – деятельность, выполняемая на предприятии, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей”.

Наиболее точно и логично объясняет многообразие употребляемых терминов (трудовые ресурсы, персонал, человеческие ресурсы и др.) известный российский ученый в области управления ЧР Л.И. Евенко. Он полагает, что произошла смена четырех концепций, характеризующих роль кадров в производстве:

1. Использование трудовых ресурсов (labour resources use) с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. В производстве рассматривается не человек, а лишь его функция – труд, который измерялся затратами рабочего времени и заработной платой. На Западе эта концепция нашла отражение в тейлоризме;

2. Управление персоналом (personnel management). Исходя из теории бюрократических организаций, человек рассматривается через формальную роль-должность, а управление реализуется с помощью административного механизма;

3. Управление человеческими ресурсами (human resource management). В соответствии с этой концепцией человек стал рассматриваться как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных составляющих: трудовой функции, социальных отношений и состояния работника. В нашей стране элементы этой концепции использовались уже около 30 лет, а в годы перестройки она нашла свое отражение в активизации человеческого фактора;

4. Управление человеком (human being management). Основоположниками данной концепции являются К. Мацусита и А. Морита. Главным субъектом организации и особым объектом управления выступает человек. Исключается подход к человеку как к “ресурсу”. Стратегия и структура организации строится исходя из желаний и способностей человека.

Также необходимо отметить, что в практике управления человеческими ресурсами выделяют два крайних подхода – технократический и гуманистический.

Технократический подход означает подчиненное место и роль человека в системе организации производства (независимо от квалификации и должности). Технократический подход к работе с кадрами прошел несколько этапов развития. В дотейлоровский период человек оценивался как придаток технической системы. На этапе классического тейлоризма человек рассматривался как существенный фактор процесса производства, учитывались его некоторые биомеханические, физиологические параметры, проводилась рационализация рабочих мест, инструментария, оборудования. Наиболее характерные черты этого подхода в данный период времени заключались в следующем:

- все управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства;
- введение разделения труда в управленческую деятельность, выделение специализированных кадровых подразделений;
- максимальное разделение труда и специализация фабричных работников;
- ориентация на жесткие формы экономического принуждения.

Таким образом, управление персоналом как бы поглощалось процессом управления производством, при этом личность человека, его ожидания, потребности, характер не учитывались, а личностные особенности работников оценивались как досадные помехи организации производства. Практика УП включала в себя такие традиционные инструменты как подбор кадров в соответствии с профессионально-квалификационными требованиями, увольнение сотрудников, надзор, оплата и регулирование условий труда. Мотивационным и социальным факторам почти не уделялось внимания.

На протяжении некоторого исторического периода времени технократический подход был весьма успешен в организации эффективного труда человека, хотя Э. Фромм называл «технократическим фашизмом» превращение человека в придаток машины, игнорирование личности человека. Следует отметить, что в современном УП технократизм в различных проявлениях далеко не исчерпал себя.

Гуманистический подход к УП сложился на рубеже 30-50-х гг. XX в. В этот период существенным образом повысилась роль научно-технических факторов в производстве, быстрыми темпами развивались новые отрасли, происходила технологическая модернизация производства, качественно изменился персонал на всех уровнях иерархии, изменилось отношение работников к своей деятельности. Технократический подход к управлению персоналом превратился в серьезное препятствие и источник проблем в области кадрового управления. На основе теоретических разработок школы «человеческих отношений» сформировался новый гуманистический подход, согласно которому эффективность производства во многом зависит от уровня мотивации сотрудников и степени учета их интересов. «Гуманизация» работы с кадрами означает, что на основании знаний о личностных и профессиональных возможностях человека ему

подбирается та сфера деятельности, в которой он будет максимально результативен и при этом получит моральное удовлетворение. Учет интересов работника как личности требует создания таких условий труда, которые позволили бы снизить степень отчуждения работников от его трудовой деятельности и повысить содержательность труда. В рамках такого подхода «управление персоналом» трактуется более широко, так как управленческие решения принимаются с учетом социологии, физиологии и психологии труда.

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению ЧР:

- Человек как ресурс (трудовой, людской, человеческий) производственной системы является важным элементом процесса производства и управления. Однако по своим свойствам люди существенно отличаются от других ресурсов организации. С.В. Шекшня выделил следующие специфические особенности человеческих ресурсов: процесс взаимодействия человека с организацией является двусторонним, его реакция на управленческие воздействия – осмысленно-эмоциональная; из всех ресурсов организации только люди способны к постоянному самосовершенствованию и развитию, что является основным источником повышения эффективности деятельности любой организации; отношения человека и организации как правило строятся на долговременной основе, при этом взаимодействие человека и организации должно способствовать реализации не только организационных целей, но и целей сотрудников.

- Человек как личность с потребностями, мотивами, отношениями является главным субъектом управления.

Другая часть ученых придерживается подхода к персоналу с позиции теории подсистем, при этом персонал организации рассматривается как важнейшая подсистема. Обычно выделяют две группы систем:

- экономические, в которых основными являются проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а работники рассматриваются как трудовой ресурс;

- социальные, в которых персонал рассматривается как главная система, и основными вопросами являются всестороннее развитие личности, учет желаний и ожиданий людей, а также межличностных отношений.

Для того, чтобы раскрыть содержание понятия «управление персоналом» как специфического вида управленческой деятельности, необходимо уточнить, что является объектом и субъектом управления персоналом организации.

Объект управления – это отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал организации, так и персонал структурных подразделений или производственной ячейки. Особенность группы работников, как объекта управления заключается в том, что их объединяют общие цели, что, в свою очередь, характеризует их как коллектив.

Согласно базовой классификации персонала выделяют две основные части персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.



Субъект управления – это группа специалистов кадровой службы, выполняющих соответствующие функции, а также руководители всех уровней, выполняющие функции управления по отношению к своим подчиненным.

В Методических рекомендациях по разработке кадровой политики предприятия, подготовленных Министерством экономики Российской Федерации, отмечается, что понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта: функциональный и организационный. В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

В организационном отношении УЧР охватывает всех работников и все структурные подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

2.2. Цели и функции управления человеческими ресурсами

Цели УЧР. Исходным пунктом управления является формирование и выбор целей управления. Целенаправленность, являясь главной чертой любой человеческой деятельности, присуща и управлению, как специфической социальной деятельности.

Начальным моментом целевой функции является установление общей цели компании, которая выражает причину его существования. В научной литературе она обозначается таким понятием как «миссия», «политика», «философия» и, как правило, является описанием статуса организации, принципов ее работы, намерений руководства, важных характеристик организации.

В прежних условиях хозяйствования цели и задачи каждой организации жестко устанавливались сверху, раскрываясь через систему плановых заданий и показателей использования выделенных ресурсов. В условиях рыночной экономики согласно правилам поведения хозяйствующих субъектов все организации обязаны обнародовать свою миссию, объясняющую ее необходимость и полезность для общества в целом, ее сотрудников и окружающей среды.

Общая цель организации является основой для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по основным функциональным подсистемам организации: производства, маркетинга, финансов, персонала, менеджмента, НИР. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из общей цели организации (миссии), но эти цели фиксируют конкретное, конечное состояние, к которому стремится организация.

Обычно выделяют несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели: реалистичность, гибкость, совместимость, конкретность, приемлемость для основных субъектов влияния, возможность операционализации. Вся совокупность целей организации подразделяется на четыре вида: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Цели УЧР являются важной составной частью организационных целей.

Подавляющее большинство исследователей в области управления ЧР придерживаются точки зрения, согласно которой все управленческие решения, связанные с персоналом организации, должны ориентироваться и на экономические цели, и на социальные цели. Ключевой экономической целью организации является получение

расчетной величины прибыли от реализации продукции и услуг. Социальная цель подразумевает достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

В Методических рекомендациях по разработке кадровой политики предприятия уточняется, что при определении целей УЧР должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы работников.

Таким образом, мы видим, что в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью. Под экономической эффективностью в УЧР понимается достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Социальная эффективность означает удовлетворение потребностей сотрудников, исполнение их ожиданий и интересов.

Система целей для УЧР может быть представлена в виде двух блоков целей. Первый блок включает в себя цели, которые призваны удовлетворить основные потребности персонала организации. Второй блок представляет собой цели администрации по использованию персонала и условия их достижения. Процедура целеполагания отличается следующими особенностями:

– Основными участниками являются «носители организации» (владельцы собственного капитала организации), сотрудники организации (те члены, которые работают в организации по найму, получая за это вознаграждение) и группы-регуляторы (государство, профсоюзы);

– В случае возникновения ситуаций, когда экономическая и социальная эффективность конкурируют друг с другом, то, как правило, цели, относящиеся к экономической эффективности доминируют над группой целей, относящейся к социальной эффективности, поскольку власть принадлежит «носителям организации», а руководство фирмы (топ-менеджеры) ориентируется в своих интересах на владельцев капитала в гораздо большей степени, чем на сотрудников.

Степень достижения цели является основным критерием качества принятого управленческого решения, при этом выделяют три уровня принятия решений:

1). Решения, связанные с общей политикой фирмы, которые определяют рамки для важнейших решений в УЧР;

2). Принятие основных решений в сфере УЧР (наем сотрудников, их оценка, обучение и т.д.) и распределение ограниченных ресурсов между сотрудниками, например, определение бюджета на обучение персонала и его распределение, что является первым этапом операционализации целей в УЧР;

3) конкретизация принятых решений в области УЧР в процессе взаимодействия руководителя с сотрудниками.

Основным показателем экономической эффективности с точки зрения УЧР является отношение результата выполненной сотрудниками работы к затратам, которые несет организация в связи с выполнением данной работы. Результат труда оценивается исходя из его качественных и количественных характеристик с учетом времени, необходимого для его создания (показатель интенсивности труда). Качественный аспект результата работы сотрудника связывают с местом работника в организационной иерархии: чем выше уровень сотрудника, тем большее значение имеет качественный результат его труда.

На достижение определенных результатов труда персоналом организации влияет множество факторов. Обычно выделяют три основных параметра:

1). Способность персонала к результативной работе;

2). Готовность (стремление) выполнять работу;

3). Организационные условия.

В научной литературе нет единого мнения по поводу того, что является основными детерминантами, определяющими способность и готовность персонала выполнять работу,

каковы организационные рамки и как эти факторы взаимодействуют между собой. Чаще всего способность к результативному труду оценивают с точки зрения:

- поставленных задач, при этом решающее значение имеет подготовка, образование, способности, навыки и опыт работника;
- личности работника, при этом рассматриваются такие показатели, как физическое и психическое здоровье, стрессоустойчивость, способность выдерживать нагрузку, утомляемость, умение адаптироваться и работать в группе, поведение в конфликтных ситуациях.

Готовность (стремление) выполнять работу анализируется с позиции соответствия мотивационной структуры персонала и мотивирующей ситуации, которая определяется организационной системой стимулов, то есть вознаграждением, содержанием работы и стилем руководства. Под организационными условиями понимается организация и координация рабочего процесса, вид и качество применяемой технологии, внешняя среда по отношению к рабочему месту.

Затраты на персонал определяются расходами фирмы, связанными с использованием сотрудников. Затраты на персонал включают:

- Затраты на вознаграждение за труд (заработная плата и премии);
- Дополнительные затраты на персонал (социальные расходы), которые организация осуществляет в законодательном порядке (на основе тарифного договора) или добровольно, по собственной инициативе (установление фирменных пенсий, доплаты к питанию персонала, беспроцентные или под сниженный процент ссуды на покупку жилья, выделение земельных участков, медицинское обеспечение, страхование от несчастных случаев, доплата за транспорт, предоставление служебных автомобилей, льготные условия для приобретения акций);
- Затраты организации, связанные с гуманизацией труда и профессиональным развитием персонала;
- Затраты на работу с персоналом, которые складываются из затрат на содержание отдела персонала, создание информационных систем, выпуск печатных органов.

Большая часть решений, связанных с затратами на персонал принимаются высшим руководством фирмы при обязательном участии службы управления персоналом. На величину затрат на персонал влияют и такие внешние детерминанты, как минимальный уровень заработной платы, определяемый тарифным соглашением, установленные в законодательном порядке взносы работодателей на социальные нужды, изменения в социальном и тарифном законодательстве.

Необходимо отметить, что являясь отрицательным компонентом экономической эффективности, затраты на персонал обладают недостаточной эластичностью и представляют собой серьезную проблему для управления.

Поскольку экономически эффективное использование персонала измеряется величиной соотношения результата работы и затрат на персонал, то все решения, принимаемые в сфере УЧР рассматриваются с точки зрения их влияния на результаты труда и величину затрат на персонал. Изолированное рассмотрение этих двух величин обычно ведет к снижению экономической эффективности в целом и выражается в сознательном снижении производительности труда по сравнению с обычным уровнем производительности, включая количественный, качественный аспекты труда, а также так называемое «внутреннее увольнение», когда работник формально является членом организации, но внутреннее теряет к ней всякий интерес. Кроме того, возможны абсентизм (работа не выполняется, а затраты на персонал сохраняются), текучесть (флуктуация) персонала. В результате отсутствия работника дополнительно к невыполненной работе прибавляются расходы на привлечение и наем нового сотрудника, его адаптацию и профессиональное обучение.

Другой важной целью экономической эффективности, но ориентированной на более длительный период времени, является достижение стабильности и гибкости в сфере

персонала, которые отражают вклад работников в долгосрочное существование и развитие организации. Под стабильностью понимается преемственность в составе работников, надежность выполнения работы с точки зрения ее количества и качества, здоровый социально-психологический климат, отсутствие напряженности и конфликтов. Гибкость персонала означает способность работников адаптироваться к меняющимся внешним условиям и проявляется в разработке новых решений проблем, содействии организационным изменениям.

Показатели стабильности и гибкости находятся в конкурентных отношениях между собой и не могут быть достигнуты одновременно в полном объеме. Важнейшей задачей УЧР является нахождение баланса между этими двумя показателями эффективности с учетом динамики условий. Степень стабильности и гибкости в сфере персонала влияет на достижение экономической эффективности, но проявляется не сразу, а только с определенным временным лагом.

Социальная эффективность как цель УЧР также может быть представлена в операционализированном виде. Свое пребывание в организации работники связывают с удовлетворением личных потребностей и получением для себя определенных преимуществ. Но за это они должны работать на организацию, что, с их точки зрения, связано с некоторыми отрицательными явлениями. Социальная эффективность достигается устранением по возможности негативных моментов в процессе труда и наиболее полной реализацией преимуществ. Обычно выделяют следующие отрицательные моменты, которые следует предотвращать:

- ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда на рабочем месте, интеллектуальными и физическими перегрузками и перенапряжениями в процессе труда, стрессами, неблагоприятным графиком работы;
- ущерб, наносимый здоровью и личности работника.
- К преимуществам, которые следует реализовать, относят:
 - надежность рабочего места и обеспечение надлежащего уровня жизни;
 - возможности развития индивидуальных способностей;
 - определенную степень свободы и самостоятельности в принятии решений, установлении интенсивности выполнения работы и управлении рабочим временем;
 - признание результатов труда на предприятии и за его пределами;
 - благоприятный социальный климат в организации.

При достижении социальной эффективности необходимо, согласно теории А. Маслоу, дифференцировать ее отдельные компоненты по времени и применительно к отдельным людям, при этом, выделяя те аспекты, которые имеют значение абсолютно для всех сотрудников. На данный момент не существует единого мнения относительно показателя, с помощью которого можно было бы описать и оценить степень удовлетворения потребностей персонала. Наиболее часто называется удовлетворенность работой, обусловленной принципиальным улучшением материальных и нематериальных условий труда на предприятии. Считается, что если работник удовлетворен существующим трудовым договором, то его потребности удовлетворены. Необходимо стремиться к внутрипроизводственному уравниванию интересов различных групп персонала. При этом социальные цели надо сформулировать для всех ступеней организационной иерархии, хотя и с различной степенью влияния на общее улучшение условий труда подавляющей части персонала.

Несомненный интерес с точки зрения достижения социальной эффективности представляют результаты социологических исследований, проводимых в нашей стране на протяжении последних 30 лет (в 70-х, в 80-х и в 90-х гг.). Можно утверждать, что в России, несомненно, лидирует ценность высокого заработка. Что же касается ценностей активной самоотдачи, трудовых и статусных достижений, ответственности, то они занимают места в нижней части российского списка.

Эффективность процесса управления персоналом зависит также от того, насколько цели экономической и социальной эффективности будут непротиворечивы. Цели УЧР, изображенные на Рис. 2, 3 и 4 (Приложения 1, 2, 3), не только не противоречат друг другу, но и являются взаимодополняемыми. Это объясняется тем, что социальная эффективность может быть достигнута в том случае, когда организация получает прибыль и имеет возможности предоставлять стимулы для своих сотрудников. Экономическую эффективность можно обеспечить в том случае, если работники предоставят свою рабочую силу организации, но начиная с определенного уровня социальной эффективности. Таким образом, можно отметить, что существует определенная взаимосвязь с точки зрения средств и целей их достижения.

Функции УЧР. Система целей УЧР является базой для определения состава функций УЧР. Многие зарубежные ученые, практики-менеджеры при определении тенденций дальнейшего развития УЧР отмечают приоритетность передачи большего объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям коллективов. Наши, отечественные руководители организаций, не имея возможности получить квалифицированную консультативную, методическую помощь в вопросах УЧР, по сути, выполняют функции, к которым они профессионально не готовы. Таким образом, несостоятельность кадровых служб, неподготовленность руководителей к УЧР отрицательно влияют на общую управленческую философию и культуру организации, на социально-психологический климат в организации. В свою очередь, это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом и снижению экономической и социальной эффективности.

Следует отметить, что в отечественной научной и учебной литературе по УЧР до сегодняшнего дня отсутствует изложение целостной концепции УЧР как функциональной подсистемы организации. Российские авторы, исследующие проблемы управления персоналом А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др., при рассмотрении общей концепции и структуризации функционального разделения труда в области УЧР ссылаются на исследования одного из ведущих авторов, разрабатывающих эту проблему, представителя немецкой школы менеджмента И. Хентце, который выделяет несколько функциональных блоков, определяющих структуризацию службы УЧР в зарубежных организациях. Состав этих блоков представлен в Таблице 1.

Таблица 1

Состав функциональных блоков по управлению человеческими ресурсами

Функциональный блок	Содержание задач в функциональном блоке
1	2
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале.
Обеспечение персоналом	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка.
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения.
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах.

	Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала.
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени.
Правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики.

Из Таблицы 1 видно, что главной задачей службы УЧР, исходя из вышеперечисленных задач в функциональных блоках, является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

В зарубежном менеджменте при определении круга задач выделяют основные и дополнительные задачи. Основными задачами считаются практически все, перечисленные в табл. 1. К дополнительным, как правило, относят задачи, которые выполняются совместно с основными, но управление по ним осуществляют внешние по отношению к службе персонала подразделения. Дополнительными задачами УЧР являются охрана труда и техника безопасности, расчет и выплата заработной платы, оказание различного рода услуг в области информационной и социальной инфраструктуры.

В зарубежной науке и практике при исследовании функций УЧР отмечают следующие достаточно устойчивые тенденции их развития:

1. Выделение всех функциональных направлений деятельности в области УЧР в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей.

2. Развитие внешних консультативных и посреднических организаций по реализации задач УЧР.

3. Делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций УЧР линейным руководителям подразделений с одновременной организацией их непрерывного обучения и консультирования.

4. Профессионализация функций УЧР, которая означает, что стратегический и интегративный характер функций УЧР, сложность технологий УЧР делают профессию управляющего персоналом одной из важнейших для выживания и успеха организации и требуют профессиональной подготовки.

5. Интернационализация УЧР, которая выражается в расширении международных связей в деятельности посреднических и учебных организаций в области УЧР.

Отмечается, что управление человеческими ресурсами может существенно повлиять на результаты деятельности компании только в том случае, когда все его функции объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии организации. Только в этих условиях у персонала организации появляется реальная

возможность раскрытия и реализации преимуществ человеческого потенциала и превращения его в важный фактор конкурентоспособности.

2.3. Принципы и методы управления человеческими ресурсами

Принципы УЧР. Цели управления ЧР достигаются путем реализации определенных принципов и методов. Цели управленческого воздействия определяют соответствующие методы УЧР, а принципы позволяют выбрать для достижения цели наиболее эффективные в данных условиях методы.

В методологии УЧР принципы управления рассматриваются как одна из важнейших категорий науки УЧР, синтезирующая в себе объективность экономических законов и закономерностей управления и характерные черты реальной практики.

Принципы УЧР трактуются как устойчивые правила, основные положения и нормы поведения сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловленные действием объективных законов. В общем виде принципы представляют собой исходные положения науки и практики УЧР.

Принципы определяют исходные требования к системе, структуре, организации и процессу УЧР. Решая задачи, продиктованные практикой хозяйственной деятельности, люди познавали законы и закономерности, действующие в природе и обществе. Положительная эмпирическая информация о целесообразной деятельности людей легла в основу принципов, обеспечивающих эффективную деятельность отдельных работников и коллективов. Принципы управления изменялись в процессе развития производства и управления, но при этом они всегда отражали изменяющиеся условия управления, новые цели и задачи.

Требования, которыми руководствуются при определении состава принципов, заключаются в следующем: принципы должны соответствовать целям УЧР и отражать основные свойства, связи и отношения управления.

Следует отметить, что в основе системы современных принципов УЧР лежат принципы управления, разработанные А. Файолем. Многие из предложенных им принципов и по сей день являются основным условием эффективного УЧР в преуспевающих организациях.

Современные принципы УЧР достаточно многообразны и в зависимости от уровня управления подразделяются на общие и частные. Далеко не полный перечень общих принципов УЧР может быть представлен следующей группировкой: принцип плановости - означает установление на длительный период направлений, темпов и пропорций в деятельности по УЧР; принцип экономичности - требует снижения доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции и повышения эффективности производства путем эффективного сочетания людских и материальных ресурсов, наибольшей экономии сил и наиболее производительного применения труда; принцип системности и комплексности - выражает необходимость системного подхода к решению всего комплекса взаимосвязанных и взаимообусловленных задач УЧР; принцип научности - предполагает разработку мероприятий по УЧР, основанных на новейших данных науки в области управления с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях; принцип прогрессивности и перспективности - предполагает соответствие деятельности в области УЧР передовым и зарубежным аналогам с учетом перспективы дальнейшего развития; принцип оперативности - требует своевременного принятия решений по анализу и совершенствованию деятельности в области УЧР, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения; принцип ведущего звена - требует выделения приоритетных направлений в работе с персоналом; принцип преемственности - выражает обязательность сохранения и развития всего позитивного, накопленного практикой кадровой работы; принцип иерархичности - требует, чтобы в любых вертикальных разрезах системы УЧР было обеспечено иерархическое взаимодействие между звеньями управления, принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации "вниз" и

“вверх”); принцип согласованности – предполагает, что взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали и горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени; принцип многоаспектности – выражается в том, что УЧР как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.

Среди общих принципов управления персоналом особо выделяют группу принципов, определяющих направления развития системы УЧР, к которым относят принципы концентрации, специализации, параллельности, адаптивности, непрерывности, ритмичности и прямооточности.

К частным принципам УЧР относятся обусловленность функций УЧР целям производства, индивидуализация кадровой работы (индивидуализация подбора кадров, продвижения, оплаты труда и т.п.), демократизация кадровой работы, информатизация работы в сфере УЧР.

Принципы УЧР могут на том или ином этапе развития экономики менять свою роль, вместе с тем возможно возникновение новых принципов управления, отражающих новые проблемы УЧР.

Методы УЧР. Как уже отмечалось, УЧР можно рассматривать как сложный динамичный процесс, направляемый и осуществляемый людьми, для достижения поставленных целей. Принципы УЧР позволяют выбрать для достижения целей наиболее эффективные в данных условиях методы УЧР. Важное различие между принципами и методами состоит в том, что принципы УЧР относительно постоянны на определенном отрезке времени и носят обязательный характер, совокупность же методов УЧР может изменяться в зависимости от изменений условий при сохранении принципов.

Методы управления ЧР определяются как способы или приемы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Методы УЧР обычно способствуют повышению эффективности деятельности персонала и максимальному использованию способностей сотрудников в соответствии с целями организации и общества. Арсенал методов УЧР обусловлен сущностью и задачами УЧР. Методы УЧР органически связаны с целями УЧР. Цели определяют специфику применения системы методов, а арсенал методов определяет реальность достижения поставленных целей.

Исследования показали, что состав методов УЧР весьма обширен. Приведем общую классификацию этих методов по наиболее значимым признакам:

- а) по субъекту осуществления (государственное руководство и управление и хозяйственное управление);
- б) по специфике объекта управления (общество, коллектив, личность);
- в) по способу воздействия на объект (прямое действие, косвенное воздействие, комплексное воздействие);
- г) по нормативно-правовому регулированию (методы обязательных предписаний, методы согласований, методы рекомендаций);
- д) по характеру побудительной силы (административно-распорядительные и социально-побудительные методы);
- е) по продолжительности действия.

Наиболее часто выделяют общие методы УЧР, к которым относят организационно-распорядительные (административные), экономические, социально-психологические методы УЧР и совокупность частных методов, с помощью которых можно конкретизировать общие методы. Главное в методах управления персоналом заключается не столько в формах их существования, сколько в самом содержании.

Организационно-распорядительные методы УЧР можно определить как способы воздействия, основанные на использовании объективных организационных отношений между людьми, их потребностей в организации. Эти методы базируются на таких мотивах

поведения, как власть, осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга и т.п. Человек, вступая в определенный коллектив, принимает на себя обязанности и ответственность за качественное выполнение своей работы и, в известной мере, ответственность за результаты работы коллектива в целом. С помощью этих методов определяются место коллективов и отдельных работников в системе производства и управления, их права, обязанности, ответственность, координация действий, оценка их эффективности. Административные методы воздействия отличает прямой, централизованный характер воздействия субъекта на объект управления.

Используемые в УЧР экономические методы представляют собой совокупность мотивов и стимулов, побуждающих сотрудников к результативному труду на основе использования экономических законов и категорий. Экономические методы носят косвенный характер управленческого воздействия, в этой связи достаточно сложно определить силу их воздействия и конечный эффект. Отличительной чертой экономических методов УЧР является возможность их количественного измерения.

Необходимо отметить, что предметом регулирования экономическими методами в советский период являлись централизованное планирование, заработная плата, хозяйственный расчет и т.п., что значительно ограничивало диапазон применяемых решений и рычагов управления на уровне предприятий. С переходом к товарно-денежным отношениям рыночной экономики возникла необходимость нового теоретического обоснования роли и содержания экономических методов управления человеческими ресурсами. В отечественной науке эта проблема является еще недостаточно разработанной.

Социально-психологические методы УЧР занимают важное место среди методов управления. Их значение определяется той ролью, которую играет организация в удовлетворении социальных потребностей персонала.

Социально-психологические методы УЧР связаны с осуществлением управленческих воздействий на работников, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии, которые связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью руководители организаций активизируют гражданские и патриотические чувства, реализуют ценностные ориентации сотрудников посредством мотивации, норм поведения, создания социально-психологического климата, морального стимулирования, социального планирования и социальной политики организации.

В качестве объекта воздействия этих методов выступают группы людей или отдельные личности. Анализ практики работы с персоналом показывает, что чем прочнее и содержательнее связи между членами коллектива, чем больше организация проявляет заботы о своих членах, тем успешнее достигаются цели организации. Вместе с тем, чем ярче в коллективе проявляются индивидуальные особенности каждой отдельно взятой личности, тем богаче и полнее жизнь коллектива, тем прочнее отношения, связывающие членов организации. Следовательно, без решения социальных вопросов нельзя добиться эффективного развития производства, улучшения отношения к труду, а без роста производительности труда, без создания определенных материальных предпосылок невозможно обеспечить решение социальных задач коллектива.

Также как и экономические методы, социально-психологические методы УЧР носят косвенный характер управленческого воздействия.

По масштабу и способу воздействия социально-психологические методы УЧР подразделяются на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе работы, и психологические методы, основанные на воздействии на личность конкретного работника.

Социологические методы позволяют установить роль и место сотрудников в коллективе, выявить и обеспечить поддержку лидерам, объективно осуществлять социальное планирование, регулировать социально-психологический климат, обеспечить

заданный уровень мотивации, создать эффективные коммуникации и разрешать возникающие конфликты. Для этого рекомендуется поддерживать на должном уровне корпоративную культуру.

Психологические методы УЧР направлены на регулирование отношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе. Психологические методы, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Их характерной особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению. Основная цель психологического воздействия заключается в том, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации. Службе УЧР принадлежит главная роль в программе борьбы со стрессами.

Кроме перечисленных элементов, регулируемых психологическими методами УЧР, необходимо упомянуть и об одном из новых методов психологического воздействия на персонал - нейролингвистическом программировании (НЛП).

Технология НЛП была разработана в США в конце 70-х гг. Д. Гриндером и Р. Бендлером. НЛП в самом общем виде представляет систему средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления. С конца 80-х гг. НЛП получило широкое развитие и распространение в России. Ведущим специалистом в области НЛП является А. Ситников. Во многом, благодаря успешному применению технологии НЛП руководители японских фирм продемонстрировали всему миру, как наилучшим образом использовать человеческие ресурсы, получая при этом наилучшие темпы роста производительности труда за последние 20 лет.

В заключении можно отметить, что социально-психологические методы УЧР представляют собой наиболее тонкий инструмент воздействия на сотрудников организации и личность человека. В условиях нестабильности экономического состояния подавляющего большинства организаций, финансовых затруднений, задержек с выплатой заработной платы руководители большинства российских организаций вынуждены большую часть рабочего времени уделять не функциям УП, а производству, финансам, маркетингу, пренебрегая методами социально-психологического воздействия на персонал, в то время, как большинство ученых в области УЧР отмечают все возрастающую роль социально-психологических методов УЧР и полагают, что эта группа методов должна явно преобладать над административными методами УЧР.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 3. ДИАГНОСТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Диагностическая модель управления ЧР (УП-модель)

Проблемы управления персоналом нуждаются в диагнозах, и помочь в них разобраться может диагностическая модель (в дальнейшем – УП-модель). Такая модель – это некоторая опорная структура, которая помогает менеджеру сосредоточиться на главных факторах, относящихся к рассматриваемой им проблеме. Модель – это особая структурная схема, позволяющая специалисту увидеть проблему, как в целом, так и в наиболее важных ее деталях.

Модель УЧР включает три главных объекта анализа:

1. Люди;
2. Внешние и внутренние условия;
3. Сама организация.

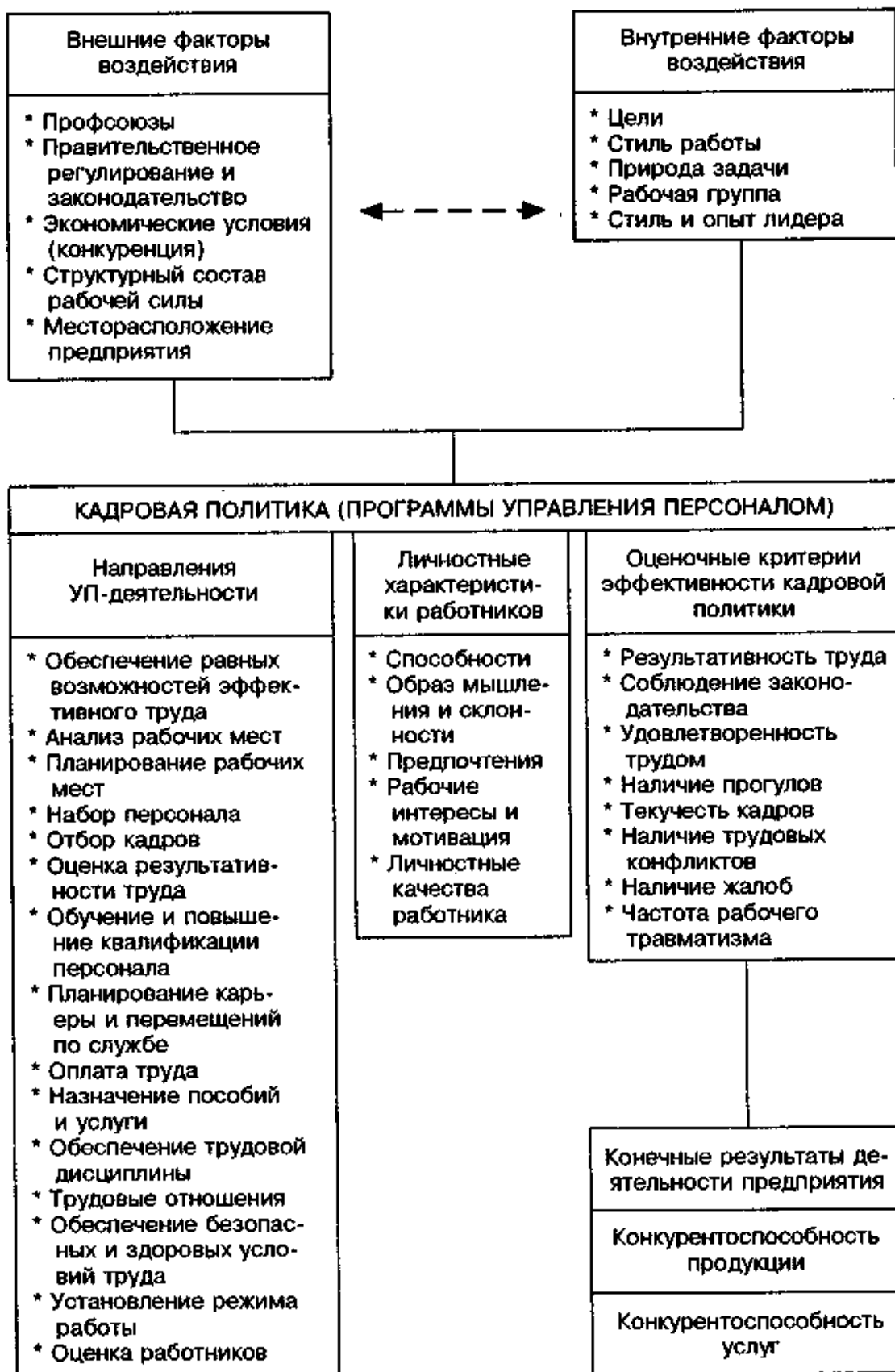


Рис. 1. Диагностическая модель управления человеческими ресурсами

Модель показывает, какие из взаимодействий трех важнейших ее элементов должны быть выделены и проанализированы при решении той или иной частной задачи управления ЧР организации.

Для эффективной работы с людьми нужно квалифицированно выполнять ту или иную последовательность действий. Добиться этой цели легче при использовании рекомендуемой структурно-диагностической модели (Рис.1).

3.2. Внешние факторы, воздействующие на кадровую политику организации

Из схемы, приведенной на рис. 1, видно, что кадровая политика организации осуществляется в определенной (по отношению к организации) внешней среде.

Внепроизводственные факторы (правительственные законы и формы государственного регулирования, требования профсоюзов, наличие конкурентов и внешние экономические условия, характер рынка рабочей силы и прочие) оказывают значительное влияние на кадровую политику организации и ее программы. Рассмотрим эти влияния более детально.

Важнейшими внешними факторами воздействия на кадровую политику предприятия являются трудовое законодательство и регулирование трудовых отношений со стороны правительства. Области, затрагиваемые таким регулированием, включают:

1. Законодательное установление равных возможностей приема на работу, отбора кадров, их оценки и продвижения по службе и обучения;

2. Исключение дискриминации по признакам пола и возраста;

3. Регулирование условий оплаты труда, длительности рабочего дня, безработицы и тому подобная регламентация;

4. Регулирование пособий, оказывающее влияние на пенсионное обеспечение и выходные пособия;

5. Охрана здоровья;

6. Законы, регулирующие трудовые отношения и прочие. Проблемы, возникающие в связи с государственным регулированием, сводятся к следующим:

– регулирование способствует утверждению упрощенных подходов к сложным проблемам. Подход к малым и большим организациям почти одинаков, одна и та же система регулирования применяется для разных отраслей и т.п.;

– сроки принятия решений затормаживаются;

– регулирование зачастую не ведет к взаимному приспособлению и взаимной выгоде, но лишь к необходимости более сложного юридического маневрирования.

– предписания устаревают, но, тем не менее, сохраняют силу.

Профсоюзы в УП-программах часто играют важную роль и оказывают непосредственное влияние на проводимую предприятиями кадровую работу, в первую очередь, при наборе и отборе работников, оценке их результатов, продвижении, оплате и поощрении.

Из числа внешних экономических условий наиболее заметно влияют на кадровую политику организации наличие конкуренции и условия на рынке труда.

3.3. Внутренние факторы, влияющие на кадровую политику организации

Характер общих целей, которые ставит перед собой организация, обычно бывает довольно широк. Перед любой компанией стоят такие цели, как удовлетворенность работников, выживание организации, его адаптивность к изменениям и т.д. Различия присущи той степени важности, которая приписывается руководством тем или иным целям. В организациях, где прибыль настолько затмевает по важности все остальные цели, что другим целям уделяется лишь минимум внимания, возникают проблемы в том секторе модели, которая отражает эффективность персонала (рост прогулов, меньшая удовлетворенность трудом, возникновение жалоб и т.п.).

Стиль управления организацией имеет две основные крайности. Первая связана с сильно бюрократизированным подходом к управлению. При таком подходе обычно преобладает централизм в принятии решений, контроль допускается лишь в ограниченных пределах, цели определяются "сверху", связи поддерживаются через цепочки команд. При противоположном подходе принятие решений осуществляется децентрализованно. Схема управления организуется (как бы расчленяется) по продуктам, а

не по функциям. Планы определяются менее детально, расширяется перечень самостоятельно выполняемых видов работ.

Эти два стиля отражают два фундаментально различных управленческих взгляда на природу человека, роль труда в его жизни и наиболее эффективные способы руководства. Тот или иной взгляд на человека-работника переносится на идеи управления ЧР.

Существует множество подходов к организации производства, расположенных между двумя крайностями, и большинство предприятий практикуют какие-то промежуточные подходы. Некоторые организации, например, предпочитают более формализованную кадровую политику, более жесткий контроль за работниками, связанное с непосредственной работой обучение, политику заработной платы, связанную с объемом работ и т.д. В свою очередь, различия организационных стилей оказывает обратное влияние на кадровую политику.

Особенности решаемых задач являются еще одним фактором, воздействующим на политику управления ЧР. Ведь последняя является не чем иным, как попыткой добиться эффективного соединения характера решаемых задач с человеческой природой работников, эту задачу выполняющих. Существует множество характеристик видов работ, привлекающих или отталкивающих рабочих. К наиболее важным из них относятся:

- Степень требуемых физических усилий. Контраст работы по рытью котлована и работы программиста-компьютерщика очевиден каждому. В общем случае, большинство людей предпочитают работу, требующую минимума физических затрат;

- Степень вредности: обычно люди предпочитают физически комфортные и безопасные условия;

- Месторасположение работы. Одни виды работ выполняются на улице, другие – в помещении. Одни работы подразумевают нахождение на одном и том же месте, другие требуют постоянного перемещения. Предпочтения того или иного рода здесь могут быть весьма индивидуальными;

- Продолжительность работы. Некоторые виды работ предполагают интенсивные усилия в течение коротких промежутков времени, другие – долгих часов менее сложной работы. На некоторых работах труд прерывистый, на других непрерывный;

- Взаимодействие с другими людьми во время работы. Некоторые виды работ требуют частых контактов с другими людьми. Характерен контраст между положением оператора радара на изолированной станции, редко с кем-нибудь встречающимся, и работой лиц, занимающихся организацией деловых приемов;

- Степень свободы при решении задач. Степень свободы и ответственности работника определяет степень его автономии, (сравните, например, контраст между автономией профессора университета и рабочего на конвейере);

- Идентификация цели: речь здесь идет о степени цельности работы и чувстве работника, что он выполняет какую-то крупную работу целиком, – как противоположность затрачиванию сил лишь на какую-то малую часть неизвестного работнику целого.

Как эти факторы влияют на кадровую политику? Они очевидным образом влияют на набор и отбор персонала, поскольку отдача работников будет большей, если руководство идет навстречу их вкусам. Если работа сложная, грязная, или, например, протекает в жарком и прокуренном помещении, работник должен получить дополнительные стимулы (более высокую оплату, сокращенный рабочий день, приоритетное предоставление отпусков и т.д.), поскольку лишь немногим такая работа по душе. В противном случае менеджер должен найти способы улучшения этих условий.

Состав рабочей группы (бригады) играет важную роль в жизни работника. Когда человек приходит в организацию, на его работу в большой степени влияет рабочая группа.

Рабочая группа состоит обычно из двух или более людей, которые осознают себя в качестве группы, взаимозависимы друг от друга при решении задач, общаются и взаимодействуют на более или менее широкой основе. Во многих случаях (хотя и не

всегда) они работают, сменяя друг друга.

Группа является эффективной, если:

- ее члены действуют как одна команда;
- ее члены являются полноправными участниками групповых обсуждений и дискуссий;
- цели группы четко определены;
- имеющиеся ресурсы соответствуют задачам, стоящим перед группой;
- члены группы активно заняты поиском приемов и средств лучшего достижения целей.

Наиболее эффективны группы – небольшие по размеру. Их участники имеют зрительный контакт и работают в близости друг от друга. Эффективная группа обычно имеет стабильный состав, и ее участники имеют сходные взгляды. В ее состав входят люди, удовлетворение потребностей которых во многом зависит от группы. Эффективная группа помогает достичь целей организации, поэтому в интересах менеджера сделать группы эффективными. Это также – и в интересах работников, поскольку эффективная группа отвечает их социальным потребностям.

Однако, хотя эффективная группа и служит опорой менеджмента, возможны случаи, когда цели группы расходятся с целями организации. Если это так, следует предпринять усилия по изменению поведения группы применением власти. Однако здесь возможны различные подходы и решения. В одних случаях можно ограничиться заменой некоторых членов группы. В других же потребуется изменение условий труда и его стимулирование для всей группы.

Опыт и стиль руководства оказывают непосредственное влияние на управление ЧР. Деятельность линейных менеджеров-лидеров – решающее звено в управлении персоналом. Лидеры должны умело использовать мастерство, опыт, личностные особенности и мотивы деятельности индивидов. Их цель – способствовать взаимодействию групп. Согласно своей роли, лидер использует власть и авторитет для достижения желаемого поведения работников. Более того, он влияет на это желаемое поведение таким образом, чтобы оно сохранялось и улучшалось. Лидер является важным источником знаний о целях, задачах, кадровой политике и программах организации. Опыт и практический стиль руководителя влияют на выбор конкретных программ кадровой политики и эффективность их реализации.

3.5. Люди и диагностическая модель УЧР

Человек со всеми его качествами – важнейший элемент диагностической модели. Люди разнятся своими возможностями, подходами, вкусами. У каждого из них – свой стиль, интеллектуальные способности, способы выполнения работы.

Рассмотрим эти характеристики немного подробнее.

Способности индивидуума могут быть классифицированы на механические, двигательные-координационные, умственные и творческие. Многие из этих способностей обуславливаются генетическими факторами и мало поддаются тренировке (пример – беглость пальцев и быстрота реакции). Другие, – такие как мастерство общения и руководства, – поддаются тренировке значительно легче. Навыки в этих областях человек получает дома, в школе и на работе.

Из-за различия возможностей людей, степень, до которой они могут быть обучены той или иной профессии, различна. В большинстве случаев определенная склонность к чему-то может быть развита до уровня "способности" посредством тренировок и опыта. Но более разумно направлять людей с определенными задатками на работу, требующую именно этих задатков.

Образ мышления, склонности и предпочтения работника оказывают сильное влияние на его поведение на работе.

На людей оказывают влияние могучие силы эмоций, а сама работа всегда является источником как возбуждающих, так и приятных эмоций. Работа создает возможность

самовыражения и самосовершенствования работника. А количество энергии, отдаваемой работе человеком, связано с количеством энергии, отдаваемой им семье, личным отношениям, отдыху. Ряд программ управления персоналом создается специально для того, чтобы обеспечить положительную позицию служащего в отношении той работы, которая на него возложена.

Мотивация работников есть совокупность причин, пробуждающих человека действовать тем или иным целенаправленным образом. Мотивация, таким образом, есть внутреннее состояние, которое побуждает, направляет и сохраняет у человека стремление достичь определенных целей.

Множество теорий стремились объяснить механизм мотивации. Эти теории различны в своих предположениях относительно того, в какой степени сознательное и бессознательное определяют наше поведение. Каждая из этих теорий до какой-то степени подтверждается, но пока нет ни одной вполне установившейся. В настоящее время, пожалуй, главное внимание исследователей сконцентрировано на важности индивидуальной мотивации для достижения общих и индивидуальных целей.

Менеджер, способный определить, какого рода мотивы побуждают человека лучше работать, принимает более эффективные решения. Он может повысить заинтересованность работника, может создать ему условия, которые позволят сохранять эту заинтересованность. Это, несомненно, сложное дело. Ведь мотивация есть внутреннее свойство человека, и определить ее можно лишь по его поведению. Менеджер использует свои интуицию и понимание в этой области в целях более эффективного управления персоналом.

Каждый работник – уникальная, неповторимая личность. Поэтому вряд ли можно рассчитывать на то, что один и тот же подход к разным работникам будет равно успешным.

Под "личностью" (в нашем контексте) целесообразно иметь в виду характерный способ мышления и поведения индивида в окружающей его обстановке. Эта характеристика включает черты характера, личностные ценности, мотивы, генетические особенности, взгляды, эмоциональную возбудимость, возможности, склонности к саморефлексии, умственные способности индивида и т.п. Она же включает, помимо того, и явные для окружающих стандарты поведения индивида.

Специалисты в области психологии находят, что:

1. Работник, проявляет как рациональные, так и интуитивно-эмоциональные черты склада характера в своем поведении. Его решения и поведение определяются не только рациональными (сознательными), но и эмоциональными (бессознательными) факторами, которые чаще всего выступают совместно;

2. Личность действует, с одной стороны, в соответствии со своими внутренними склонностями и решениями, а с другой, – в соответствии с внешней обстановкой;

3. Любой человек уникален. Он действует и думает определенным образом, в зависимости от:

- особенностей своей личности;
- возможностей, данных ему природой либо развитых в процессе обучения;
- имевшихся или сложившихся взглядов и вкусов;
- мотивации деятельности, присущей ему от рождения или развитой.

Опытный руководитель понимает, что природа человека является решающей переменной в кадровой деятельности и важна для эффективности работы организации.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Кадровая политика: определение

Одной из пяти взаимосвязанных подсистем системы работы с персоналом предприятия является кадровая политика, которая определяет стратегическую линию и принципиальные установки в работе с кадрами на длительную перспективу.

В прежние годы в отечественной экономике на уровне организаций господствовал технократический подход к хозяйствованию. Во главу угла ставились производственные планы, структуры, бюджеты, административные распоряжения. На протяжении десятилетий кадровая политика была в основном прерогативой государственных органов и идеологических механизмов. Поскольку кадровая политика и регламентирующие ее документы формировались на общесоюзном уровне, то перед организациями не стояла задача выработки самостоятельной стратегии использования и развития человеческих ресурсов. Многие ее элементы находились вне непосредственного влияния руководителей организаций, поэтому они не имели достаточных полномочий для подчинения кадровой работы интересам дела.

Переход к рыночной экономике существенным образом изменил принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время под кадровой политикой обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, формы и методы работы по созданию трудового коллектива, при которой наилучшим образом совмещаются цели и приоритеты организации и ее работников. Сегодня кадровая политика, общие и специфические требования к персоналу разрабатываются собственниками организации, высшим руководством и полномочными современными кадровыми службами.

При развитии рыночных отношений, наличии различных форм собственности, возникновении конкуренции и растущей неопределенности без продуманной кадровой стратегии не обойтись. «Кадры – это не фактор и не ресурс перехода России к рынку, кадры – то пространство, где это должно произойти». Кадровая работа имеет значение для всех организаций – больших и малых, государственных и коммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Человек является главным элементом в производственном процессе, и практика подтверждает, что возможности работников – определяющие в достижении целей организации. Вложения в кадровую работу – это долгосрочный фактор конкурентоспособности и выживания организации.

В настоящее время в области работы с кадрами наступает новый период: существенно возрастает внимание к личности работника и поискам новых стимулов. Руководители организаций, наконец, начинают осознавать настоятельную необходимость отказа от традиционной кадровой политики, основанной на авторитарных принципах управления.

В связи с этим проблема разработки кадровой политики стала объективной потребностью как на уровне государства, так и на уровне отдельных предприятий. При Президенте Российской Федерации созданы Совет по кадровой политике и Совет по вопросам государственной службы, в регионах имеются советы по кадровой политике республиканских и областных администраций.

4.2. Цели, задачи и принципы кадровой политики

Основной целью кадровой политики является обеспечение предприятия персоналом требуемого качества и в необходимой численности. При этом целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному. Сегодня выбор альтернативных вариантов достаточно широк: увольнять сотрудников или сохранять; подготавливать работников самим или искать уже подготовленных; набирать персонал извне или переучивать собственных сотрудников и т.д. К другим целям кадровой политики относят:

1) обеспечение условий реализации прав и обязанностей граждан, предусмотренных трудовым законодательством;

- 2) рациональное использование кадрового потенциала предприятия;
- 3) формирование и поддержание эффективной работы трудовых коллективов.

Исходными документами для формирования кадровой политики являются Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс и Программа Правительства РФ. Кадровая политика предприятия должна находить отражение в таких документах, как Устав организации, Коллективный договор, философия организации, правила внутреннего трудового распорядка, контракт работника, Положение об оплате труда, Положение об аттестации кадров.

По мнению специалистов, письменное оформление кадровой политики, отражающей взгляды администрации, способствует улучшению взаимодействия с персоналом, вносит единообразие и последовательность в процесс принятия решений в сфере персонала, информирует сотрудников об основных внутренних правилах взаимоотношений на предприятии и улучшает морально-психологический климат в трудовом коллективе.

При разработке кадровой политики необходимо руководствоваться такими принципами, как справедливость, последовательность, соблюдение общих положений трудового законодательства, запрещающих произвольные действия руководства по отношению к работнику, в том числе и при увольнении, равенство и отсутствие дискриминации, закрепленные в конституционных положениях.

Основными разновидностями кадровой политики являются политика подбора кадров, политика оплаты труда, политика обучения, политика формирования кадровых процедур и социальная политика.

Кадровая политика реализуется через систему работы с персоналом, поэтому при выработке кадровой политики важно руководствоваться не только постановкой основных целей, но и определить средства, методы и приоритеты. Это объясняется тем, что содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а включает в себя принципиальные позиции предприятия в отношении развития персонала и обеспечение взаимодействия работника и организации.

Кадровая политика основывается на кадровой концепции организации, которая наряду с производственной программой, финансово-экономической, маркетинговой и научно-технической политикой является элементом общей концепции развития организации. Главной целью современной кадровой концепции организации является создание системы управления, основанной на экономических стимулах и социальных гарантиях, новой организационной культуре, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность персонала в дела организации. При этом происходит сближение интересов работника с интересами организации в достижении высокой производительности труда, повышении эффективности и достижении наилучших экономических результатов.

Кадровая политика носит общий характер по отношению к кадрам организации в целом и рассчитана на дальнюю перспективу. Кадровая работа направлена на оперативное решение кадровых вопросов. Взаимосвязь между кадровой политикой и кадровой работой аналогична взаимосвязи, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Основным содержанием кадровой политики является формирование требований к персоналу с учетом внешней и внутренней ситуации и перспектив развития организации; создание новых кадровых структур и разработка процедур управления кадрами; формулирование концепции оплаты труда и стимулирования персонала в соответствии с выбранной стратегией; отношение к стабилизации коллектива и привлечение работников к участию в управлении организацией и т.д.

Реализация кадровой политики осуществляется через систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, экономических и социальных

мероприятий, направленных на решение кадровых задач и удовлетворение потребности организации в персонале.

4.3. Кадровые стратегии

Стратегия развития организации определяет выбор кадровой политики, которая, в свою очередь, способствует успешному претворению в жизнь самой стратегии.

Внутренне целостная, совместимая со средой, сбалансированная по ресурсам и реальная стратегия деятельности организации должна сочетать долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные решения. Эти три уровня стратегий применительно к пяти основным направлениям кадровой политики представлены в Приложении 9.

Выделяют два типа кадровых стратегий. К первому типу относятся организации, в которых кадровые стратегии являются генеральными и имеют самостоятельное значение, это учебные заведения, фирмы по лизингу персонала, главным продуктом деятельности которых является сам персонал. Ко второму типу стратегий относят те, где персонал выступает ведущим, но лишь одним из факторов функционирования организации. В этом случае кадровая стратегия является функциональной и развивает и детализирует генеральную стратегию организации.

В зависимости от целостности объекта функциональная кадровая стратегия может быть концентрированной или диверсифицированной. Например, в небольших узкоспециализированных организациях с однородным составом персонала разрабатывается концентрированная кадровая стратегия, в крупных многопрофильных организациях, имеющих подразделения в разных странах, кадровая стратегия может быть только диверсифицированной.

Все функциональные стратегии разделяются на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития. В свою очередь стратегии функционирования имеют три основных варианта: лидерства в низких издержках, дифференциации и фокусирования.

Стратегия лидерства в низких издержках является наиболее распространенной и состоит в получении дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных издержках, максимизации объемов производства, услуг или продаж и завоевании новых рынков на основе снижения цен. Функциональная кадровая стратегия, соответствующая данной стратегии развития организации должна сосредоточиться, в основном, на привлечении и закреплении работников основных профессий средней квалификации, руководить которыми должны менеджеры административного склада.

Стратегия дифференциации заключается в концентрации усилий организации в нескольких приоритетных для него направлениях. Несмотря на то, что на практике существует бесконечное множество вариантов подобной стратегии, кадровая стратегия, соответствующая стратегии дифференциации должна ориентироваться на привлечение персонала узкой специализации и максимально высокой квалификации. Требования к управленцам сводятся к наличию лидерских и предпринимательских качеств.

Стратегия фокусирования заключается в реализации одной из двух предыдущих стратегий, но на выбранном фирмой сегменте рынка. Соответственно кадровая стратегия должна соответствовать одной из выше описанных, но с учетом того, что в любом случае потребуются более узкоспециализированные работники.

В настоящее время, если стратегия функционирования связана в первую очередь с деятельностью организации на рынке, принято выделять четыре вида этой стратегии: роста, умеренного роста, сокращения и комбинированную стратегию.

Все молодые организации, независимо от сферы деятельности, стремятся к достижению лидирующих позиций в кратчайшие сроки и выбирают, как правило, стратегию роста. Высокие темпы увеличения масштабов деятельности, наращивание конкурентных преимуществ за счет внедрения на новые рынки, проводимая постоянно политика нововведений и диверсификация производства требуют разработки соответствующей кадровой стратегии. Она должна быть ориентирована, в первую

очередь, на привлечение высококвалифицированного персонала с творческим потенциалом и предпринимательскими задатками. Поскольку персонал здесь находится в процессе формирования, то проблема закрепления кадров не является первостепенной, также, как и вопросы переподготовки персонала, социальных гарантий и ухода на пенсию. Главными задачами кадровой стратегии в этом случае являются создание надлежащей системы оплаты труда и мотивации, постоянное повышение квалификации, обеспечение возможностей карьерного продвижения и забота о морально-психологическом климате, способствующем раскрытию творческого потенциала сотрудников.

Стратегия умеренного роста характерна для организаций уверенно стоящих на ногах и действующих в традиционных сферах. Они продвигаются вперед по большинству направлений, но замедленными темпами. Быстрый рост для них даже опасен, поскольку в кризисный период может затруднить своевременную переориентацию деятельности. Кадровая стратегия в этом случае должна быть направлена на привлечение, закрепление и стабилизацию персонала. Большое значение приобретают вопросы переобучения, внутренней ротации кадров, усиления социальных гарантий. Значительно снижается потребность в сотрудниках высшей квалификации, научных работниках.

Стратегию сокращения масштабов деятельности организации обычно выбирают в периоды перестройки деятельности организации, когда ставится задача избавиться от всего устаревшего. В этом случае основными направлениями кадровой стратегии будут массовые увольнения, помощь в трудоустройстве, стимулирование досрочного выхода на пенсию и сохранение наиболее ценной части персонала. В данной кадровой стратегии отсутствуют такие задачи, как набор персонала и повышение квалификации.

Довольно часто на практике встречается комбинированная или селективная стратегия, которая содержит в том или ином соотношении элементы предыдущих стратегий. По мнению специалистов, такая стратегия в наибольшей степени соответствует неустойчивому и недостаточному состоянию внешней среды жизнедеятельности российских организаций. Соответственно, функциональная кадровая стратегия должна включать в себя элементы трех предыдущих стратегий управления персоналом.

Кадровая политика должна соответствовать сложившимся на предприятии традициям в кадровой работе. С целью проверки правильности выбора кадровой политики рекомендуется проводить социологические исследования и выяснить реакцию со стороны коллектива предприятия.

На основе исследования проведенного в ходе изучения особенностей кадровой политики и стратегии в современных организациях, можно выделить четыре типа взаимодействия сотрудника и организации и соответствующие им варианты кадровой стратегии. Отношение сотрудников к организации проявляется в таких характеристиках, как деловая активность и особенности организационного поведения, а отношение к персоналу руководителей всех уровней управления организации находит свое отражение в принципах кадровой политики.

Исходя из данных индикаторов, определены следующие типы стратегий:

- потребительская;
- партнерская.
- идентификационная стратегия.

Негативным вариантом стратегии могут быть случаи, когда сотрудники и организация не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие организации и сотрудника происходит независимо. Особенностью варианта может быть деструктивный характер отношений, при котором сотрудник или организация намеренно подрывают репутацию друг друга.

Каждый вариант стратегии рассматривается по следующим индикаторам:

- характеристика персонала и кадровой ситуации;
- принципы кадровой политики в отношении таких направлений, как мотивация и вознаграждение, развитие персонала, бюджетирование кадровой работы;

- специфика технологии, применяемой в работе с кадрами;
- особенности корпоративной культуры.

Основным показателем эффективности стратегии являются конкурентные преимущества, получаемые организацией в результате реализации выбранного варианта стратегии.

Потребительская стратегия

При этой стратегии у организации и сотрудника отсутствуют общие цели и ценности, но имеются взаимные интересы; происходит эксплуатация организацией трудового потенциала сотрудника, а сотрудники используют возможности организации для удовлетворения своих потребностей, при этом совместного развития не происходит;

При потребительской стратегии кадровая ситуация характеризуется кризисом: с одной стороны, высока текучесть персонала из-за неудовлетворенности сотрудников их работой; с другой стороны, сохраняется основной состав кадров преимущественно пенсионного и предпенсионного возраста. Приток квалифицированных кадров существенно снижен, и имеет место их скрытый отток, что отражается в показателях неполной занятости и в низких результатах труда.

Основными характеристиками персонала являются:

- исполнительность;
- минимальная инициативность в реализации новых процессов и технологий;
- имитация лояльности;
- предприимчивость и активность, направленные на достижение собственных целей.

В свою очередь, руководство организации придерживается принципа «люди разные нужны». Ориентируясь на имеющийся потенциал сотрудников, организация стремится максимально использовать их на тех видах работ, которые не требуют активного внедрения инноваций; основой для мотивации трудовой деятельности являются социальные гарантии, предоставление льгот; вознаграждение связано с занимаемой должностью и другими формальными критериями.

Кадровая работа обеспечивается минимально необходимыми финансовыми, материальными и человеческими ресурсами, направленными на поддержание жизнедеятельности организации.

Основной функцией кадровой службы является учет кадров и контроль за исполнением должностных инструкций; планирование персонала носит стихийный характер; набор сотрудников производится по формальным критериям; планирование карьеры не осуществляется, кадровый резерв не готовится, ставка делается на привлечение руководителей со стороны.

При этой стратегии особенностью корпоративной культуры является отсутствие взаимной ответственности, а ее характерной чертой – имитация приверженности и направленность на внешние атрибуты: искусственное формирование имиджа, манипулирование этическими нормами и т.п.

Реализация этой стратегии приводит не к развитию, а к утрате организацией конкурентных преимуществ.

Партнерская стратегия

При этой стратегии у организации и сотрудника имеются взаимовыгодные партнерские отношения, при которых происходит согласование целей и ценностей; развитие сотрудника обеспечивается организацией, и, в свою очередь, сотрудник увеличивает свой вклад в развитие своей фирмы.

При партнерской стратегии кадровая ситуация характеризуется относительной нестабильностью: текучесть кадров объясняется резкими изменениями в стратегии развития организации и кадровой политике: с одной стороны, сотрудник перестает соответствовать возрастающим требованиям; с другой стороны, потенциал сотрудника больше, чем предлагаемая должность и содержание деятельности. Приток кадров высокой

квалификации носит стихийный характер, скрытый отток минимизирован. Кадровый состав не сбалансирован по отдельным показателям (возраст, квалификация).

Основными характеристиками персонала являются:

- активное участие в профессиональной деятельности, реализации новых услуг и технологий;
- нормативная и мотивированная лояльность;
- ответственность и организованность;
- направленность деловой активности на достижение целей саморазвития.

Принципы кадровой политики: избирательный и рациональный подход, проявляющийся в поддержке усилий наиболее приверженных и творческих сотрудников; развитие потенциала сотрудников, обеспечивающих реализацию инноваций. Вознаграждение адекватно вкладу в достижение целей деятельности организации.

Мотивация направлена на содержательные аспекты профессиональной деятельности, поощряется саморазвитие. Инвестиции осуществляются в программы развития отдельных, наиболее перспективных сотрудников. Финансируются в полном объеме основные кадровые программы (мотивационные, социальные и др.).

Основной функцией кадровой службы является мониторинг персонала, мотивационного и психологического климата в коллективе; адресное планирование персонала, отбор, оценка и продвижение персонала производится на основе уровня компетентности и стремления к саморазвитию в профессиональной деятельности с помощью объективных критериев; формирование кадрового резерва проводится избирательно — по отношению к отдельным должностям и сотрудникам.

При этой стратегии особенностью корпоративной культуры является персонифицированность (у каждого достижения есть свой автор; достижение сотрудника — достижение организации), необходима направленность на внедрение инноваций и интенсивное развитие. Этичность является нормой делового взаимодействия.

Конкурентные преимущества связаны с повышением управляемости, появлением основы для реализации бизнес-проектов, увеличением численности квалифицированного персонала, его уверенностью в будущем, освоением передовых услуг и технологий.

Идентификационная стратегия

При этой стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации, и наоборот – организация развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник.

При идентификационной стратегии кадровая ситуация характеризуется стабильностью, текучесть персонала минимальная и связана с объективными факторами. Происходит упорядоченный приток квалифицированных кадров, осуществляется планомерное воспроизводство кадрового потенциала. Кадровый состав сбалансирован по всем показателям. Основными характеристиками персонала являются:

- активная жизненная позиция;
- креативность;
- максимальная инициативность в создании и реализации новых процессов и технологий;
- лояльность на уровне убеждений, проявляющаяся в самоидентификации с организацией;
- направленность деловой активности на достижение целей организации;
- развитое чувство долга, высокая самооценка;
- эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности.

Принципы кадровой политики – уважение и доверие; в мотивации ведущее место занимает самомотивация сотрудников на достижение высоких результатов и успеха, вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников.

Поощряются сотрудники, проявляющие высокий уровень приверженности. Инвестиции в развитие личного и профессионального потенциала сотрудников становятся приоритетным направлением менеджмента.

Основной функцией кадровой службы является делегирование полномочий и ответственности, осуществляется долгосрочное планирование персонала, отбор сотрудников производится на основе их ценностных ориентаций и личного потенциала, деловая оценка персонала проводится с целью развития профессионально важных качеств и на основе самооценки достижений. Реализуется система создания и осуществления индивидуальных планов профессионального развития и должностного продвижения, результатом которой является практика замещения должностей из состава кадрового резерва.

При этой стратегии особенность корпоративной культуры — ценности, а высшая из них — качество (персонала, менеджмента, услуг, среды). Выражена взаимная социальная ответственность, клиентоориентированная позиция как во взаимоотношениях с внешней средой, так и по отношению к персоналу. Высокие этические стандарты являются ценностью во взаимоотношениях.

Конкурентные преимущества этой стратегии: максимальная гибкость реагирования на условия окружающей среды; формирование рынка услуг и опережение потребительских запросов; рост привлекательности организации за счет обеспечения высокого качества всех составляющих деятельности; стабильность настоящего развития и гарантия будущего.

Таким образом, при различных вариантах кадровой стратегии по-разному выстраиваются все направления работы с персоналом. Очевидно, что только идентификационная стратегия может обеспечить «прорыв» любой организации в освоении новых рынков и наращивании ее конкурентных преимуществ.

4.4. Требования к кадровой политике

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) организации и осуществлять кадровое обеспечение для реализации выбранной стратегии;

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой, то есть с одной стороны, стабильной, с другой — динамичной. Стабильность должна касаться учета интересов персонала и иметь отношение к организационной культуре организации. Динамизм кадровой политики связан с возможностью корректировать кадровую политику в соответствии с изменением тактики организации, производственной или экономической ситуации;

3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной и исходить из реальных финансовых возможностей;

4. Кадровая политика должна основываться на индивидуальном подходе к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика в современных условиях должна быть направлена на формирование системы работы с персоналом, ориентированной на получение не только экономической, но и социальной эффективности с учетом действующего законодательства, нормативных и правительственных решений.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 5. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА. УПРАВЛЕНИЕ ЗАНЯТОСТЬЮ

5.1. Теория рынка труда

Рынок труда как экономическая категория долгое время рассматривался в отечественной науке как явление, присущее лишь капитализму, а безработица - как следствие господствующих отношений на рынке труда, возникающих в результате многочисленных противоречий между трудом и капиталом.

На протяжении длительного периода времени считалось, что поступательное развитие советской экономики дает неограниченные возможности для полной занятости в общественном производстве. Задача состояла лишь в том, чтобы вовлечь в него все трудоспособное население. Социальный климат советского общества определяли всеобщая обязательность труда и приоритет общественного над личным. Но и при социализме господствующая философия всеобщности труда вступала в противоречие с реалиями жизни: республики Средней Азии и Закавказья являлись трудоизбыточными районами, в европейской части РСФСР и республиках Прибалтики существовала сверхзанятость.

Переход к рынку заострил проблемы занятости и добавил к ним новые, обусловленные структурной перестройкой российской экономики, возникновением новых трудовых отношений, связанных с разными формами собственности. Неизбежное высвобождение работников в условиях перехода к рыночным отношениям привело к возникновению многочисленной армии безработных.

В настоящее время все усилия экономистов, правительственных структур сосредоточены на анализе и регулировании важнейших макроэкономических условий функционирования нашей экономики, но при этом такой макроэкономический фактор как людские ресурсы традиционно рассматривается как вторичный элемент экономического развития, и решение проблем занятости отодвигается на второй план. Единственной проблемой занятости, волнующей в настоящее время умы реформаторов, является проблема растущей безработицы, которая отражает, прежде всего, просчеты в политике занятости и механизмах согласования спроса и предложения рабочей силы на рынке труда.

Сейчас рынок труда представляет собой систему общественных отношений, отражающих уровень развития и достигнутый на данный период времени баланс интересов между присутствующими на рынке силами: предпринимателями, трудящимися и государством.

В научной литературе рынок труда определяется как система общественных отношений, связанных с наймом и предложением труда, то есть с его куплей-продажей; это также экономическое пространство - сфера трудоустройства, в которой взаимодействуют покупатели и продавцы специфического товара - труда; наконец - это механизм, обеспечивающий согласование цены и условий труда между работодателями и наемными работниками”.

В результате функционирования рынка труда происходит размещение работников в системе общественного разделения труда по законам товарного производства и обращения, а работники, продавая свой труд, обеспечивают себе получение средств существования и жизнедеятельности в виде денежного эквивалента за свой труд.

Механизм функционирования рынка труда можно охарактеризовать следующим образом:

- на рынке труда осуществляется процесс купли-продажи предстоящего труда, о чем и договариваются покупатель и продавец труда;
- работодатель, купив труд, становится собственником результатов труда, так как труд проявляется только в его результатах, а работник за труд получает его цену;
- работодатель, став собственником результатов труда, владеет ими, пользуется и распоряжается;

– при продаже труда на рынке происходит эквивалентный обмен, так как заработная плата – это плата за труд. Эксплуатации здесь нет, поскольку добавленная цена товара или услуги, образуется четырьмя факторами производства: часть ее, созданная трудом, выплачивается работнику в виде заработной платы, другие части являются платой за пользование капиталом, землей и за предпринимательство.

Величина заработной платы зависит от конъюнктуры на рынке труда, преобладающей модели формирования ставок заработной платы и особенностей тех или иных национальных и региональных рынков труда.

К основным элементам рынка труда относят:

1. Стороны рыночных отношений или субъекты рынка: работодатели или их представители и люди, ищущие работу.

2. Правовые акты, регламентирующие отношения субъектов рынка труда.

3. Конъюнктура рынка - соотношение спроса и предложения труда.

4. Службы занятости населения (центры, биржи, бюро и др.).

5. Инфраструктура рынка труда: организации, занимающиеся профориентацией, подготовкой и переподготовкой работников и др.

6. Система социальных выплат и гарантий для высвобождаемых из производства, безработных, переводимых на новое место работы.

7. Альтернативные временные формы обеспечения занятости: общественные работы, надомный труд, сезонные работы.

конкурентных.

5.2. Развитие современной занятости и особенности формирования российского рынка труда

Изучение, анализ рынка труда позволяет осуществлять целенаправленную политику занятости и сглаживания наиболее острых социальных противоречий, неизбежно возникающих в условиях перехода к рыночной экономике.

Занятость определяется как отношения между людьми по поводу удовлетворения личных и общественных потребностей и получения заработка, при этом личный интерес и личные мотивы составляют важнейший стимул к эффективному производству.

Занятость в системе рыночных отношений служит своеобразным индикатором, позволяющим судить о национальном благополучии, об эффективности выбранного курса реформ. Несмотря на то, что социально-экономическое развитие трансформируется в рыночное хозяйство в России уже в течение пяти лет, такой важный элемент социально-экономической системы, как занятость, затронут реформами незначительно, и решение этих проблем отодвинуто на второй план. Занятость отражает многие противоречия современного периода: характерные черты занятости дореформенного периода переплетаются с новыми тенденциями, характерными для рыночной экономики. Например, в Законе о занятости закреплены такие рыночные принципы, как полная, свободно избранная и продуктивная занятость, но они блокируются такими, пока еще для нас непреодолимыми чертами, как высокий уровень занятости среди трудоактивного населения, вызванный чрезмерной потребностью населения в работе. По-прежнему сохраняются устаревшие отраслевая и профессиональная структура занятости индустриального типа, не находит должного признания квалификационный и интеллектуальный потенциал работников.

Занятость в России сохраняет в настоящий момент некоторые элементы прежних советских подходов. Среди причин подобной ситуации специалисты в области занятости выделяют следующие моменты:

1) социально-трудовые отношения реформировать значительно сложнее, чем общие макроэкономические условия развития. Изменение условий занятости практически для каждого человека означает необходимость изменений экономических, социальных и психологических стереотипов, складывавшихся в течение десятилетий;

2) к началу реформ преобладало упрощенное понимание занятости населения, главная цель политики занятости сводилась к созданию механизма согласования спроса и предложения рабочей силы, то есть рынка труда. И в научных исследованиях, и в практической деятельности центральных экономических ведомств таким проблемам использования трудового потенциала, как формирование экономической активности, трудовая мотивация, перераспределение рабочей силы между отраслями и видами деятельности уделялось недостаточно внимания. Специалисты исходили из того, что рынок труда постепенно отрегулирует все проблемы занятости, но при этом забывали тот факт, что экономически развитые страны уже давно прошли через жесткое регулирование многих процессов занятости. Процесс трансформирования нерыночной модели в рыночную – это очень длительный путь с непредсказуемыми социальными издержками. Занятость, которая сформировалась в России в период планово-распорядительной экономики, сдерживает развитие рыночных механизмов спроса и предложения рабочей силы. Для преобразования современной занятости в занятость рыночного типа необходимы новые подходы на макроуровне и включение занятости в социально-экономические программы развития страны.

Обязательным условием социально-рыночной экономики, как показал мировой опыт, является решение проблем занятости в интересах человека, расширение его права на труд и развитие личности. Занятость объединяет в себе экономические, демографические и социальные процессы. Экономическое содержание занятости отражает возможность своим трудом обеспечить достойное существование себе и своей семье и содействовать росту эффективности общественного производства; социальное – формирование и развитие личности работника; демографическое – выражается во взаимодействии занятости с численностью и половозрастными характеристиками работников.

Выступая в качестве одного из главных социальных ориентиров развития, занятость определяет в народном хозяйстве перегруппировку финансовых, материальных и трудовых ресурсов, приоритетные направления НТП, размещение производительных сил и пути повышения качества и уровня жизни. Стратегической целью выступает обеспечение полной и эффективной занятости, как необходимой предпосылки реализации права граждан на труд и достижения высокого уровня жизни. Рост эффективности экономики, вытеснение из сферы хозяйствования экономически нецелесообразных рабочих мест, свободный перелив рабочей силы между сферами приложения труда, отраслями, профессиями и территориями возможны только при соответствующих методах регулирования занятости. Основными чертами эффективной занятости являются высокий доход, здоровье, возвышение личности, рост образовательного и профессионального уровней каждого члена общества.

Эффективность занятости характеризуют показатели, отражающие идеологию государственного развития, которые формируются под воздействием динамики производительности общественного труда. К ним относятся пропорции распределения ресурсов труда общества по характеру их участия в общественно полезной деятельности. Высокий уровень производительности труда позволяет достичь полной занятости при снижающемся уровне участия трудоспособного населения в общественном производстве. Показатель уровня занятости трудоспособного населения в общественном хозяйстве статистически выражается отношением населения, занятого профессиональным трудом, приносящим доход, ко всему трудоспособному населению. Экономически этот показатель отражает потребность общественного хозяйства в работниках или уровень доходов населения. Высокий уровень занятости означает низкую эффективность занятости. В нашей стране сложился чрезмерно высокий уровень занятости, который можно характеризовать как сверхзанятость, причем уровень занятости женщин и мужчин практически стал одинаковым.

Еще одним показателем эффективности занятости является структура распределения работающих по отраслям народного хозяйства. Вплоть до конца 80-х гг. в

функциональной структуре занятых в экономике России происходило увеличение удельного веса работников в сфере индустриального труда, в основном, за счет сокращения доли занятых сельскохозяйственным трудом. При этом удельный вес занятых в сфере информационного труда (работники управления, кредитно-финансовой сферы, научные и редакционные работники, связисты, работающие в СМИ, программисты и операторы ЭВМ) оставался практически стабильным, доля занятых трудом по обслуживанию медленно росла. С начала 90-х гг. началось заметное сокращение в общей численности работающих доли лиц, занятых в сфере индустриального труда. За счет высвобождения работников начала быстро расти сфера по обслуживанию населения.

Общемировые тенденции развития занятости характеризуются высокими темпами роста численности и доли работников в отраслях сферы услуг и НИОКР, наша же отраслевая структура занятых свидетельствует о низком уровне эффективности использования трудового потенциала общества и нуждается в изменениях.

Профессионально-квалификационная структура работающих, как показатель эффективности, отражает степень сбалансированности системы подготовки кадров с потребностями экономики в квалифицированных работниках. Российская профессионально-квалификационная структура работающих к началу 90-х гг. отражала явную неэффективность занятости, поскольку в ней было нарушено соотношение между работниками высшей, средней и низкой квалификации среди лиц умственного и физического труда. Так, среди лиц умственного труда крайне низка доля технических исполнителей. Если сравнить этот показатель в России и США, то доля руководителей, специалистов высшего и среднего звена в общем числе занятых в России составляет 34%, а в США – 26%, а доля технических исполнителей соответственно – 1,8% и 28%. Доля занятых физическим трудом составляет в России 68% против 46% в США. Неквалифицированных рабочих, занятых физическим трудом у нас 26%, в США - 10%. В структуре специалистов с высшим и средним специальным образованием, занятых в народном хозяйстве, у нас ощущается явный крен в сторону специалистов с техническим образованием. Среди работников, имеющих высшее образование, 48% – инженеры и более 48% лиц, имеющих среднее специальное образование – техники. Причиной подобной ситуации является низкий профессионально-квалификационный уровень большинства российских работников, который не дотягивает до международных требований. Обязательная при выходе на внешний рынок сертификация продукции и производств на соответствие международным нормам ИСО, МЭК, ЕАС показала, что большинство рабочих и специалистов этих предприятий в профессиональном плане не готовы к сдаче необходимых тестов как в части теории, так и практики, или требовалась дополнительная подготовка.

В ближайшее время можно ожидать дальнейшее снижение общего уровня профессиональной квалификации практически во всех группах занятого населения, поскольку сложившаяся в стране профессионально-квалификационная структура рынка рабочей силы по-прежнему маловосприимчива к изменениям в сфере производства, система профессионального образования всех степеней не может адекватно ответить на требования рынка, и, наконец, проводимая на большинстве предприятий кадровая политика никак не связана с рыночными реформами. Основная масса работодателей и работников не заинтересованы в повышении профессиональной квалификации и росте производительности труда.

Преобразование форм собственности в большинстве случаев привело к снижению социального статуса рабочих, устранению их из сферы управления. Многие руководители предприятий вместо того, чтобы готовить и развивать собственный персонал, решают проблему квалифицированных кадров путем привлечения иммигрантов из ближнего зарубежья.

Специалисты, изучающие проблему развития занятости и формирования рынка труда, выделяют следующие специфические особенности этих процессов в современной России:

1. Занятость населения находится под влиянием формирующегося рынка труда и начало рыночных изменений в занятости усугубляет кризисные явления в экономике. Излишняя численность занятых при спаде производства, работа без оплаты, деформированная связь между трудовым вкладом человека и его доходами, отсутствие реальных условий эффективным трудом улучшать свое материальное положение, размытость фактического положения человека по статусу занятости и незанятости - все это проявление нерыночных отношений занятости в 90-х гг.

2. Российский рынок труда формируется в определенной степени стихийно, подтверждением чего служит наличие в больших масштабах неформальной занятости как самостоятельного вида деятельности или как возможности иметь дополнительный доход. Неформальная занятость в больших масштабах (по экспертным оценкам НИИ труда в эту сферу сегодня вовлечено около 20 млн чел.) означает стихийное начало в перераспределении рабочей силы по видам деятельности, вызванное переходом к рынку и меняющимся спросом на товары и услуги. Стихийность на рынке труда затрудняет процесс его регулирования.

3. При сохранении почти прежнего, очень высокого предложения рабочей силы, с конца 80-х гг. складывается длительного действия тенденция к ограничению эффективного спроса на рабочую силу. В 90-х гг. ее проявление связано со спадом производства, инвестиционным и экономическим кризисом, приведшим к тому, что значительная часть мощного производственного потенциала, обеспечивающего почти полную занятость трудоспособного населения, перестала отвечать потребностям общества и нуждается либо в ликвидации, либо в перестройке. Ввод новых рабочих мест крайне ограничен, законсервированные рабочие места с каждым годом морально и физически устаревают. Без использования рычагов воздействия на степень сбалансированности спроса и предложения рабочей силы, в частности, снижающие последние, безработица может стать долговременной характеристикой рынка труда в России.

4. Постоянно нарастающие масштабы открытой безработицы. Среди "новых" безработных преобладают женщины, люди предпенсионного возраста и молодежь.

5. На уровне общей безработицы сохраняется большая подвижность рабочей силы, что свидетельствует об определенном динамизме сферы занятости и о стремлении населения приспособиться к новым условиям хозяйствования. Подвижность рабочей силы поддерживается усилением дифференциации в условиях, режимах, оплате труда, появлением новых рабочих мест в связи с изменением форм собственности, ростом неформальной занятости.

6. Региональная неоднородность рынков труда, которая обусловлена особенностями природно-климатических условий, размещением производства, разной глубиной спада в отдельных отраслях. Если общероссийский уровень безработицы - 3-4%, то по данным Госкомстата в Ивановской области он составляет 10,7%, в Республике Ингушетия - 8-9% и в Республике Калмыкия - 9,1%.

Региональная дифференциация заключается не только в различиях уровней безработицы и разной степени напряженности на рынке труда, но и в разной степени развития рыночных отношений в трудовой сфере, самостоятельности социально-экономического развития, по условиям и предпосылкам выхода из экономического кризиса, по возможностям расширения спроса на рабочую силу и самостоятельности решения проблем безработицы.

Хотя в различных регионах страны ситуация с безработицей существенно различается, в общественном масштабе она не стала острой социальной проблемой. В целом по стране уровень безработицы (по официальным данным) достаточно низкий, хотя он и постепенно повышается. Главной проблемой занятости, тем не менее, остается не

безработица, а не эффективное использование трудоустроенной рабочей силы, в первую очередь, находящейся в вынужденном простое.

В настоящее время ситуация на рынке труда приобретает новые черты. Во-первых, многолетняя скрытая безработица продолжается. Падение производства, с одной стороны, и низкая эффективность организации производства и труда, с другой, увеличивают масштабы недоиспользования работников. Во-вторых, возникли существенные сдвиги в воспроизводстве профессионально-квалификационной структуры занятых. По многим профессионально-квалификационным группам не восполняется естественное выбытие рабочих старших возрастов, что ставит под угрозу развитие ведущих отраслей народного хозяйства, и прежде всего машиностроения. Масштабы и уровень профессиональной подготовки рабочих массовых профессий в целом не соответствуют перспективным требованиям. Перераспределение занятых по отраслям (прежде всего возрастание удельного веса непромышленной сферы), в целом необходимое и прогрессивное, не только превышает нынешние возможности народного хозяйства, но и нередко осуществляется нерационально. Так, например, у нас непомерно высока доля занятых в охранных структурах, при этом, по-прежнему, ощущается нехватка учителей и медицинских работников.

В целом основные характеристики занятости (ее структура, динамика) в большей мере свидетельствуют о сохранении дореформенной ситуации с использованием рабочей силы, чем о реальных рыночных преобразованиях.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 6. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

6.1. Сущность, цели и место кадрового планирования

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей «человеческие аспекты», можно реализовать с помощью кадрового планирования (КП). Этот метод УЧР позволяет согласовывать и уравнивать интересы работодателей и наемного персонала.

Планирование человеческих ресурсов, как основной инструмент реализации кадровой политики, способствует выполнению ее задач и целей через соответствующие мероприятия. Основная задача кадрового планирования заключается в обеспечении организации работниками в нужный момент времени, в необходимом количестве, соответствующей квалификации для решения задач и достижения целей компании.

Пренебрежительное отношение к планированию человеческих ресурсов или несовершенное планирование сегодня, как никогда, дорого обходятся организациям и способны привести к потере ценных ресурсов и снижению конкурентоспособности предприятия. Залогом эффективности кадрового планирования в современных условиях является его включение интегральной составной частью в общую систему внутрифирменного планирования.

В центре планирования ЧР в организации должны стоять те действия, которые позволят в будущем:

1. Обеспечить наличие необходимого персонала;
2. Урегулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;
3. Гарантировать определенный уровень квалификации, соответствующий как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;
4. Обеспечить активное мотивированное участие этих людей в комплексной деятельности предприятия.

Важно иметь в виду, что кадровое планирование только тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

Планирование человеческих ресурсов может оказаться полезным в управлении при принятии решений в следующих сферах:

- Набор персонала;
- Избежание сокращений штата;
- Подготовка – количества и категории;
- Развитие организации;
- Сметы оплаты труда;
- Ведение переговоров о производительности;
- Расходы на помещение.

Планирование ЧР компании требует постоянного пересмотра, поскольку задачи организации непостоянны и окружающая обстановка изменчива. Оно также сложно потому, что оно включает так много самостоятельных переменных – инновации, изменения, противодействие изменениям, требования потребителя, вмешательство правительства, зарубежная конкуренция и, прежде всего, отечественная конкуренция. Оно должно включать обратную связь, поскольку, если план не может быть осуществлен, задачи компании могут быть модифицированы так, чтобы они были достижимы с точки зрения человеческих ресурсов.

6.2. Составные элементы планирования персонала

Если исходить из того, что планирование вообще и планирование персонала в частности является частью интерактивного (повторяющегося) процесса, то в качестве исходных можно рассматривать следующие шаги или фазы этого процесса:

- Определение намеченной к решению проблемы и постановка целей;
- Сбор информации;
- Нахождение и оценка отдельных альтернативных решений, а также комплекса альтернатив (определение мероприятий);
- Реализация;
- Контроль.

При определении целей в сфере персонала, основной ориентир исходит из политики в обновлении персонала.

Планирование мероприятий включает также принятие решений о последовательности проведения отдельных мероприятий в сфере персонала.

Плановики должны всегда помнить о том, что альтернативы должны быть реализуемыми.

За мероприятиями необходим контроль. Контроль также может стать исходным моментом в деле улучшения системы планирования.

В зависимости от объема планирования следует выделять:

- Стратегическое планирование
- Планирование мероприятий, т. е. оперативное планирование.

Стратегическое планирование охватывает далеко идущие решения, касается разных сфер деятельности фирмы и носит долгосрочный характер.

Планирование же краткосрочных мероприятий структурируется в зависимости от круга конкретных поставленных задач. На этом основывается определенное представление о составных частях планирования в сфере персонала. Далее мы будем различать:

- Планирование целей в сфере персонала (политика);
- Стратегическое планирование в сфере персонала;
- Оперативное планирование в сфере персонала, т. е. планирование мероприятий.

6.3. Планирование целей в сфере персонала (политика в отношении ЧР)

В основе всех мероприятий в сфере персонала лежат представления об определенных целях и ценностях. Частично эти цели приняты официально, частично они отражают личные, неофициальные представления лиц, принимающих на фирмах управленческие решения.

В науке об экономике фирмы политика определяется двояко.

Обычно политическими считают основополагающие решения, носящие долгосрочный характер. Кроме того, политическими называют решения, которые складываются под влиянием определенных ценностей. Отсюда следует, что основополагающие решения долгосрочного характера оказываются, как правило, плохо структурированными и несут в себе большую долю личных оценок.

Планирование целей можно разделить на следующие промежуточные процессы или шаги:

1. Анализ исходной ситуации, т. е. конкретизация неопределенно сформулированных целей, включает анализ сложившейся ситуации в сфере персонала, общей ситуации на предприятии, конъюнктуры, применяемых инструментов и проводимых мероприятий;

2. Проект системы целей. Система должна удовлетворять следующим критериям: оперативности, осуществимости, логической последовательности и цельности, наглядности. Процесс обеспечения этих требований состоит из следующих шагов: постановки, сбора, систематизации и утверждения целей;

3. Информация о системе целей и их достижении. Действенность системы целей во многом зависит от стратегии информированности и лиц, имеющих отношение к ее реализации;

4. Уточнение системы целей. Причина неизбежности изменения целей может заключаться в недостатках организационного процесса, но, прежде всего, в изменениях внешней среды и конъюнктуры.

Отличительной чертой планирования целей является обратная связь. Существенным элементом является контроль.

Наглядным результатом политики в сфере персонала являются зафиксированные на бумаге принципы, распространяющиеся на его составные части работы с персоналом. Однако общепризнанной систематизации основных идей и принципов работы с персоналом не существует.

Обычно выделяют такие смежные области, как политика занятости, образования и профессиональной подготовки, социальная политика, политика оплаты труда в компании.

6.4. Стратегическое и оперативное планирование ЧР

Стратегическое планирование ЧР. Поскольку объектом стратегических концепций обычно являются значительные сегменты планирования, целесообразно планировать долгосрочные мероприятия.

Стратегия в узком смысле рассматривается обычно как результат процесса планирования, определяющий на будущее основное направления проводимых мероприятий.

В более широком смысле стратегия задает основной образец, черты которого в течение длительного времени активно проявляются в проводимых решениях.

В зависимости от степени долгосрочности и концептуальной ориентации работы с персоналом проявляется тенденция ее преобразования в стратегический менеджмент. В рамках этой концепции стратегическое планирование в сфере персонала рассматривается как часть общего стратегического планирования на фирме, но одновременно сам персонал представляет самостоятельный стратегический фактор.

На фоне такой стратегической ориентации выделяют две главные задачи в организации:

1. Исходя из того, что работа с персоналом представляет собой неотъемлемую часть всей системы функционирования персонала, и неразрывно связана с другими его сферами, очень важно при выполнении стоящих перед ней задач, реагировать на стратегические импульсы, исходящие из других сфер деятельности фирмы;

2. Работа с персоналом должна сама вестись стратегически, инициативно и активно. Если работа с персоналом ведется без стратегической ориентации, ее можно охарактеризовать оперативно реагирующую.

Долгосрочный план компании по человеческим ресурсам обычно рассматривается, как попытка сделать прогноз приблизительно на пять лет вперед.

Компания должна принимать во внимание потребность в ЧР, свои потенциальные трудовые ресурсы (с корректировкой их неправильного использования на текущий момент, недостаточного или чрезмерного использования) и внешнюю окружающую обстановку. Необходимо учитывать следующее:

1. Создание группы Планирования ЧР в компании, включая менеджеров, ответственных за основные функции внутри компании;

2. Утверждение целевых установок в отношении человеческих ресурсов в свете задач, стоящих перед компанией, принимая во внимание:

- планы основного оборудования;
- реорганизацию, например, централизацию или децентрализацию;
- изменения в продукции или объеме ее выпуска;
- маркетинговые планы;
- финансовые ограничения.

3. Использование человеческих ресурсов на текущий момент, в частности:

- сотрудников различных категорий число;
- оценка текучести рабочей силы для каждого ранга сотрудников и анализ влияния низкой и высокой скоростей оборота на производительность организации;
- количество сверхурочных часов;
- объем неполного рабочего времени;
- оценка производительности и потенциала имеющихся сотрудников;
- общий уровень оплаты по сравнению с таковым в других фирмах.

Необходимо обратить внимание на то, что для всего вышеупомянутого являются существенными точные и полные сведения о персонале.

4. Внешняя обстановка вокруг компании:

- вакансии по набору персонала;
- популяционные тенденции;
- планы по местному жилищному строительству и транспорту;
- национальные соглашения, касающиеся условий труда;
- правительственная политика в отношении образования, пенсий, региональных субсидий и т.д.

5. Потенциальные человеческие ресурсы, в частности:

- эффект местной эмиграции и иммиграции;
- последствия набора персонала или сокращения штатов отечественными фирмами;
- возможность найма категорий, не занятых в настоящее время, например, лиц с частичной занятостью;
- изменения в продуктивности, рабочих часах и / или круга обязанностей.

После рассмотрения и координирования этих факторов, может быть составлен окончательный план человеческих ресурсов, детально демонстрирующий по функциям, должностям и размещению, сколько сотрудников можно реально нанять на различных этапах в будущем. В план должно быть включено следующее:

- Работы, которые будут появляться, исчезать или изменяться;
- До какой степени возможно перемещение или профессиональная переподготовка персонала;
- Необходимые изменения на уровне технического персонала и администрации;
- Потребности в обучении;
- Программы по набору персонала, сокращения штата или увольнений;
- Вовлечение промышленных связей;
- Мероприятия для обратной связи в случае, если необходимы модификации плана или задач компании;

– Детали мероприятий по обращению с различными проблемами людей, возникающими от недостатка или избытка работников (например, преждевременное увольнение или другие обычные процедуры и потери).

Оперативное планирование персонала. Краткосрочный план обычно рассчитан на период до года. Краткосрочный кадровый план сравнительно более гибкий, поскольку компания обычно составляет производственный или маркетинговый план на год, включая финансовые сметы, заказы на новые материалы и детали, квоты реализации. Исходя из этого, устанавливается объем прямых затрат труда, который потребуется в будущем, затем, разделив число действительных рабочих часов на это число, может быть получено число рабочих. При расчете рабочих часов необходимо учитывать сверхурочную работу, средний уровень невыхода на работу по болезни и поломки техники.

Объем непрямых затрат труда может быть частично оценен установленными обязательствами и частично средним процентом непрямых затрат труда от прямых. План по набору персонала или сокращению штата может исходить от общей потребности в ЧР, но временной период обычно слишком короткий для какой бы то ни было стоящей подготовки.

Преимуществом краткосрочного плана является легкость, с которой прогноз сопоставляется с реально требуемой рабочей силой, и анализ любых расхождений.

На практике часто приходится сталкиваться с дифференциацией отдельных функций и задач сферы персонала. В качестве примера можно привести разделение задач между планированием потребности в персонале, планированием обеспечением персоналом, планированием в сфере профессионального образования и повышения квалификации, планированием развития и использования персонала.

Допустимо и иное структурирование круга задач планирования:

- Индивидуальное планирование (планирование карьеры);
- Коллективное планирование, которое делится на 3 области:
- Планирование потребности в персонале.

или

- Планирование обеспечения персоналом;
- Планирование использования персонала.

Исходной точкой в процессе планирования персонала являются стоящие перед предприятием задачи, и также качественный и количественный состав персонала. Несоответствие двух этих величин свидетельствует о наличии потребности в персонале.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующие данные:

- О постоянном составе персонала (ФИО, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);
- О структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, рабочих...);
- О текучести кадров;
- О потере времени в результате простоев, по болезни;
- О продолжительности рабочего дня;
- О зарплате рабочих и служащих (структура з/п, дополнительная з/п, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- Об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями.

Сведения о персонале можно систематизировать и представить в виде схемы (рис. 1):

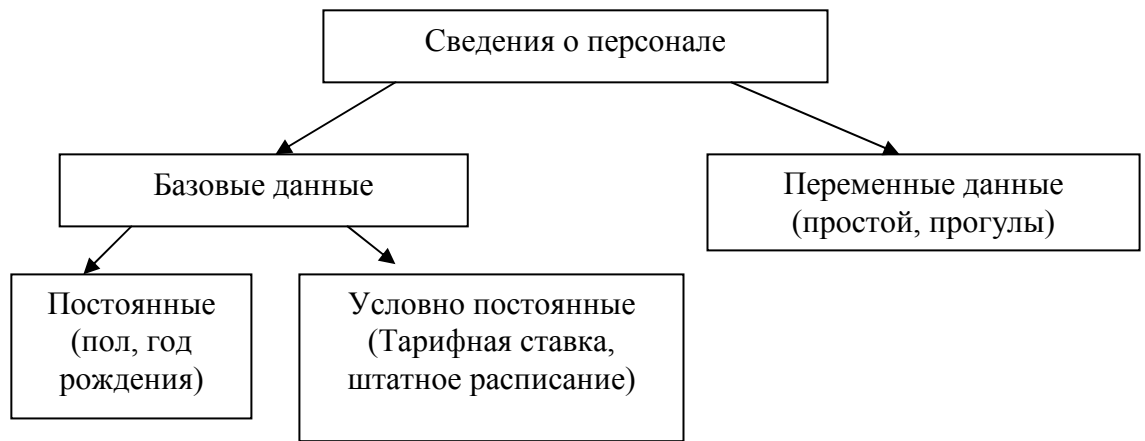


Рис.1. Сведения о персонале

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

- Простота;
- Наглядность (таблицы, графики, исключить многословие);
- Однозначность;
- Сопоставимость;
- Приемлемость (одна методика подсчетов и формы);
- Актуальность (свежесть, оперативность, без задержек).

6.5. Связь планирования персонала с общей системой планирования в компании

Планирование в сфере персонала не может проводиться автономно, оно зависит от других аспектов деятельности фирмы, и со своей стороны также влияет на них.

Планирование в сфере персонала должно являться интегральной составной частью всего планирования на фирме, и особенно должно быть связано с такими сферами как:

- Планирование сбыта (программ и методов);
- Планирование производства (структурный и процессуальный комплекс);
- Планирование снабжения (обеспечение сырьем, услугами);
- Планирование капиталовложений на приобретение зданий, машин;
- Финансовое планирование (согласование расходов и доходов);
- Организационное планирование (планирование организационной структуры и структуры разделения труда).

На практике чаще всего происходит последовательная интеграция основных составных частей планирования, причем последовательный процесс планирования берет начало из «узкого места».

Существует и другой подход: одновременное синхронное согласование составных частей (для этого разработаны математически ориентированные модели).

6.6. Практика планирования в сфере персонала

Далее показан типичный процесс планирования в сфере персонала:

1. Постановка целей (установление целей для отдельных направлений и сфер деятельности. Основное внимание уделяется взаимосвязи всех направлений деятельности фирмы. Характерным является высокая степень централизации и принятие решений лицами, занимающими высокое положение на иерархической лестнице).

2. Проекты планов для различных направлений деятельности фирмы (децентрализованная фаза составления проекта плана. Предварительно разработанный план выступает в качестве ограничителей для отдельных подразделений. Результатом этой фазы становятся временные планы отделов, цели превращаются в конкретные, хотя и в предварительные формулировки планов. (Например, высвобождение персонала без

увольнения из-за сокращения выпуска продукции, создание новых мест или переподготовка 10% занятых).

3. Изменения функциональных планов (проекты планов обобщаются центральной инстанцией, например, группой по планированию. Результатом ее работы становятся функциональные планы для всей фирмы, что позволяет масштабно сравнить первоначальные цели и реализацию планов. Это может скрыть противоречия между целями и планами)

4. Фаза координации (Изменение функциональных планов, а возможно и целей и приведение их во взаимное соответствие. Реализуется путем проведения двухсторонних переговоров со всеми отделами);

5. Утверждение плана (утверждение сводного плана, подразделенного на планы по отдельным подразделениям. Утверждается план высшим руководством, и после этого сообщается работникам);

6. Реализация плана и контроль (Сравнение целей и фактического положения дел. Контроль замыкает круг планирования. При отклонениях возможна новая формулировка целей, т. е. ревизия плана. Контроль осуществляется высшей инстанцией организации).

Ограничивающие факторы. На практике планирование человеческих ресурсов может быть сложным и часто неточным. Основные причины этому следующие:

- Вид деятельности: некоторые организации зависят от развития новой продукции в чрезвычайно конкурентном окружении; другие, возможно, зависят от политических решений, которые невозможно предугадать; в то время как другие работают на основе предложения, и планы могут быть только краткосрочными, поскольку никогда не известно, будет ли принято их предложение;

- Оппозиция или скептицизм среди членов администрации; все должны быть уверены в значении планирования человеческих ресурсов, если оно успешно;

- Соппротивление перестановкам, указанным в плане. Прогнозы по структуре персонала, с их влиянием на квалификацию и статус, могут рассматриваться работниками как угроза;

- Трудности в точном прогнозировании социальных и экономических изменений, особенно в период высокого уровня безработицы;

- Необходимость располагать очень полной и точной учетной документацией по сотрудникам, которая ведется, по крайней мере, последние пять лет, что может быть использовано для определения тенденций передвижения сотрудников. Однако, эти тенденции могут быть очень неустойчивыми во время высокого уровня безработицы;

- Появление новых технологий.

План может включать программы по набору и подготовке персонала, которые, несмотря на их желательность, иногда невозможно осуществить из-за нехватки финансовых ресурсов. Компания может счесть долгосрочные планы бесполезными в связи со своим финансовым положением.

В целом, чем больше период, на который составляется план, тем больше влияние этих ограничивающих факторов. Тем не менее, долгосрочное планирование человеческих ресурсов осуществляется все активнее, особенно в больших компаниях, которые в любом случае должны планировать свои расходы по основному оборудованию на несколько лет вперед. Даже если уровень безработицы высок, трудности, связанные с наймом, подбором и обучением некоторых видов персонала, и издержки на сокращение штата так велики, тем не менее, планирование ЧР достаточно оправдано, даже если его результаты могут быть в чем-то неточными. Составлять планы гораздо легче, если учетные записи по персоналу компьютеризированы.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 7. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

7.1. Потребность в персонале на предприятиях, действующих в условиях рыночной экономики

В условиях рыночной экономики предприятия испытывают давление конкуренции на рынке, постоянно сравниваются вид, качество, цены и др. признаки продукции. Экономическая конкуренция направляет посредством цены ресурсы и значит и рабочую силу туда, где их использование наиболее рентабельно.

Противостоять конкуренции для отдельно взятого предприятия означает, что предприятие должно производить продукцию с наименьшими затратами и адекватного качества.

Вывод для сферы персонала: численность и качество персонала должны быть рассчитаны так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия.

Нехватка персонала ведёт к невыполнению задач, а переизбыток персонала вызывает излишние расходы, ставя под угрозу существование самого предприятия.

Меры по обеспечению фирмы персоналом

Исходной точкой процедуры обеспечения фирмы персоналом является определение потребности в персонале. Для этого необходимо:

- уточнить стоящие перед предприятием задачи (например, производство 500 000 пар обуви в год. Решение задачи требует определённого количества работников с определённой квалификацией);
- сравнить соответствующую потребность в персонале с наличием в данный момент или в будущем.

Если обнаруживается нехватка персонала, то начинают конкретные мероприятия по привлечению персонала с точки зрения количественного, качественного и временного аспектов.

Если обнаруживается избыток персонала, производят анализ проблематики сокращения персонала.

Меры по обеспечению фирмы персоналом представлены на рис. 1, Приложение 1

Факторы, влияющие на потребность в персонале

В основе процесса кадрового планирования лежит понимание динамики внутренних и внешних факторов, под воздействием которых формируется потребность в человеческих ресурсах в организации. Среди внутриорганизационных факторов, влияющих на потребность компании в персонале, обычно выделяют стоящие перед организацией цели, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы, внутриорганизационную динамику рабочей силы и индивидуальные показатели производительности, которые позволяют осуществить замещение большого количества рабочей силы более высоким качеством работников.

К наиболее важным внешним факторам, оказывающим непосредственное влияние на потребность в персонале, относят такие макроэкономические параметры, как темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения, которые оказывают сильное воздействие, как на стратегию компании, так и на ситуацию на рынке труда. Существенным образом может повлиять на изменение потребности в рабочей силе внедрение новой техники или технологии. Изменение политического климата в нашей стране, совершенствование действующего законодательства (налогового режима, системы социального страхования, ТК) оказывают самое прямое влияние на потребности предприятия в человеческих ресурсах, хотя спрогнозировать влияние предстоящих политических перемен в нашей стране сегодня достаточно сложно. Чтобы заблаговременно оценить влияние такого внешнего фактора, как конкуренция и состояние рынка сбыта, необходимо взаимодействие УП-менеджера и специалистов по маркетингу, занимающихся исследованием рыночной динамики. Например, ожидаемое увеличение

спроса на продукцию позволит раньше конкурентов начать подбор квалифицированных специалистов.

Основными внутренними факторами, влияющими на потребность в ЧР, являются:

1. Задачи организации и программы их выполнения;
2. Количество произведённой или реализованной продукции в расчёте на единицу времени (например, за год) в рамках определённых мощностей предприятия;
3. Масштабы технологизации, т.е. необходимо учитывать возможность частичной замены рабочей силы техническими средствами;
4. Структура и качество организации, т.е. способы создания рабочих мест, определение граничных показателей производительности;
5. Индивидуальные показатели производительности, характеризующие возможности замещения большого количества рабочей силы более высоким качеством рабочей силы.
6. Объёмы структуры рабочего времени.

7.2. Задачи и элементы определения потребности в персонале

Задача выявления потребности в персонале заключается в том, чтобы установить численность, квалификацию, время и место использования работников, необходимых для выполнения фирмой своих задач сегодня и в будущем. Схема определения потребности в персонале представлена на Рис. 2, Приложение 2.

С точки зрения времени, различают:

- текущую (возможную в ближайшее время) потребность;
- долгосрочную потребность.

Кроме того, выделяют:

- Валовую потребность в персонале – совокупную численность работников, необходимых для обеспечения деятельности организации;
- Чистую потребность в персонале – показатель, характеризующий несоответствие наличия персонала валовой потребности в нём. Чистая потребность в персонале может быть положительной либо отрицательной.

Положительная чистая потребность – может проявляться как потребность в заполнении освободившихся мест или как потребность заполнения впервые созданных рабочих мест.

Основой определения потребности в персонале служит разработка плана рабочих мест, а значит качественный анализ задач, выполнение которых необходимо в рамках производственного процесса.

Планирование потребности в персонале является начальным этапом процесса кадрового планирования. Исходными данными для определения необходимой потребности в кадрах является производственная программа предприятия, нормы выработки и планируемый рост повышения производительности труда, структура работ, данные об имеющихся и запланированных рабочих местах, план проведения организационно-технических мероприятий, штатное расписание и план замещения вакантных должностей.

Осуществляет планирование и расчет потребности в персонале отдел кадров, которому структурные подразделения представляют все необходимые данные.

При планировании потребности в кадрах учитывают как количественную, так и качественную потребность.

7.3. Определение качественной потребности в персонале

При определении качественной потребности в персонале, которая определяется как потребность предприятия в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации, можно выделить следующие подходы:

- профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации;

– анализ положений об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест. Должностные инструкции определяют содержание работы, которая должна выполняться работником, полномочия и ответственность, место сотрудника в формальной структуре организации, квалификационные требования. В настоящее время должностные инструкции разрабатываются двумя способами: традиционным путем, через описание должностных обязанностей, решаемых задач и видов деятельности; в понятиях результата, что позволяет работникам ощутить свою значимость и понять важность их работы для предприятия.

При определении качественной потребности в персонале за основу берётся план рабочих мест на предприятии (штатное расписание). Классическим критерием определение рабочих мест является специализация – т.е. сведение однородных задач для их выполнения на одном рабочем месте. При этом предполагается, что более высокая степень специализации и стандартизации приведёт к увеличению экономической эффективности за счёт снижения затрат и повышения производительности труда.

Для самих сотрудников высокая степень специализации трудового процесса и однообразие задач могут вести к снижению социальной эффективности, высокой степени монотонности и, в ряде случаев, малой осмысленности труда. Но и с точки зрения экономической эффективности этот момент может сыграть отрицательную роль, т.к. чрезмерная степень специализация рабочих мест:

1. Ослабляет возможности адаптации производственной программы к меняющимся условиям на рынке;

1. Ведет к снижению качества продуктов труда;

2. Приводит к необходимости дополнительно компенсировать чувство разочарования у сотрудников.

На практике при организации работ наблюдается тенденция к отказу от слишком высокой специализации труда и склонность к созданию «смешанных» рабочих мест.

С принципиальной точки зрения определение качественной потребности в персонале применительно к каждому рабочему месту включает в себя:

1. Выявление и дифференциацию тех знаний, способностей и стилей поведения сотрудников, которые необходимы для выполнения программы предприятия по производству товаров и услуг (анализ требований);

2. Определение (исходя из тех требований, обусловленных содержанием поставленных задач) тех способностей, которыми должны обладать сотрудники для успешного выполнения этих задач (анализ способностей);

3. Сравнение результатов анализа требований и анализа способностей – представляет собой информационную базу для разработки адаптационных мер качественного характера (развитие персонала, смена сотрудниками занимаемых должностей, сокращение персонала).

7.4. Определение количественной потребности в персонале

Рассмотрим проблему определение потребности в персонале на следующем примере (Рис.1).

На этом рисунке мы видим запланированное развитие персонала на ближайшее будущее. При этом учитываются и сопоставляются две величины: валовая потребность персонала и наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала.

Разница между ними – чистая потребность в персонале, которая выражается в избытке, либо в нехватке работников.

1. Валовая потребность в персонале (необходимое наличие персонала) – численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения производственных задач. Вывести эту величину можно, исходя из стоящих перед предприятием целей производства сбыта, учитывая при этом степень механизации и автоматизации, организационную концепцию.

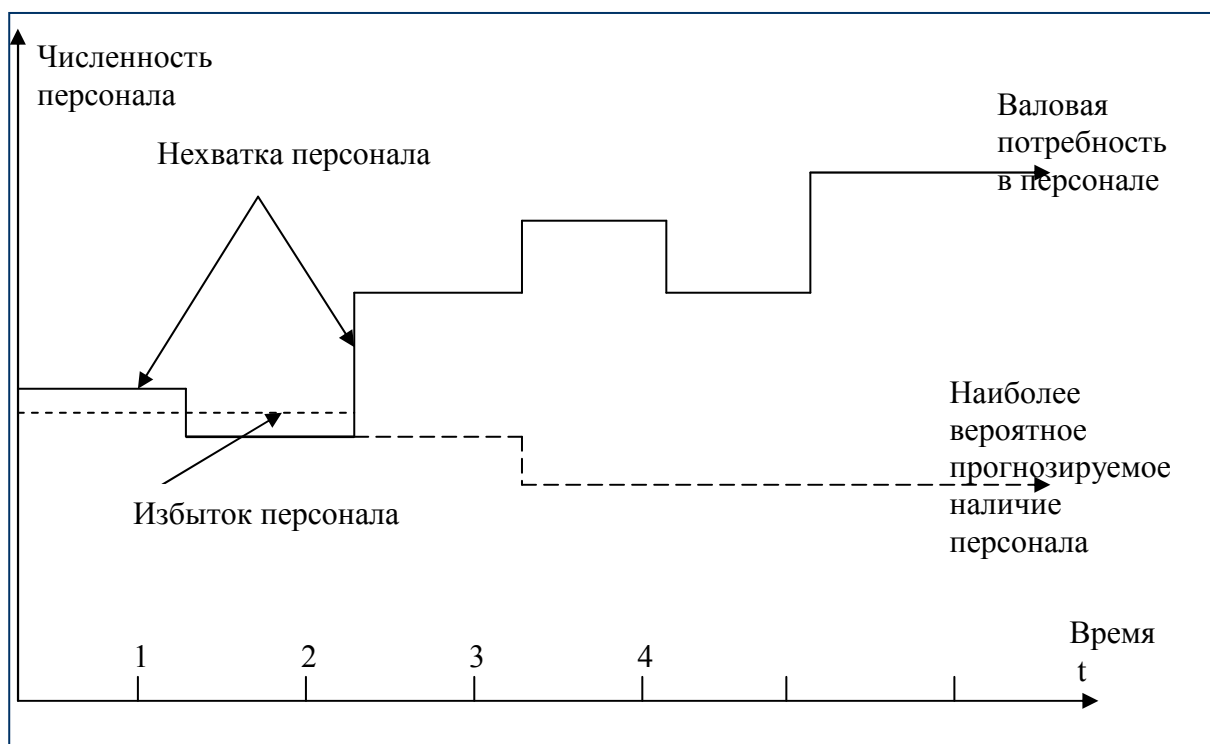


Рис.1. Определение количественной потребности в персонале

2. Наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала (прогнозируемое наличие персонала) – прогнозируемое наличие персонала в будущем. Оно складывается из наличия персонала в данный момент и из прогнозируемого уменьшения и уже чётко известного будущего притока персонала (т.е. если бы со стороны предприятия не принимались никакие меры ни по найму, ни по увольнению).

Сравнение этих величин даст нам чистую потребность в персонале.

Сравнение следует проводить ежемесячно, при этом возникают 3 варианта:

1. Валовая потребность в персонале и вероятно прогнозируемое наличие персонала равны между собою.

Очевидно, что такое стечение обстоятельств может быть только случайным, и в этом случае нет необходимости ни в мерах по привлечению, ни в мерах по сокращению персонала.

2. Валовая потребность в персонале больше наиболее вероятно прогнозируемого наличия персонала.

В этом случае чистая потребность в персонале будет представлять собой положительную величину, которая говорит о нехватке персонала.

3. Валовая потребность в персонале меньше наиболее прогнозируемого наличия персонала, т. е. существует избыток персонала. Чистая потребность в персонале в этом случае – отрицательная величина, необходимо сокращение персонала, но перед сокращением следует учесть дальнейшие изменения валовой потребности и его прогнозируемого наличия. В нашем примере – неразумно сокращать персонал, т. к. последующие этапы характеризуются его нехваткой

Приведенные рассуждения в виде формул выглядят так:

$$Пч = Пв - Е \quad (1)$$

$$Е = Нф - Они - Он + П \quad (2), \text{ где}$$

Пч – чистая потребность в персонале (нехватка либо избыток);

Пв – валовая потребность в персонале на дату планирования;

Е – наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала (прогнозируемое фактическое наличие);

Нф – наличие персонала на данный момент (фактическое наличие);

Ои – отток персонала в запланированный период не по инициативе фирмы (уход на пенсию, в армию, смерть, увольнение по собств. желанию);

Ои – отток персонала в запланированный период по инициативе фирмы (повышение по службе, перевод, увольнения, отпуска);

П – приток персонала в запланированный период времени (возвращение из армии, отпусков, перевод с других мест).

Расчёт производится для отдельно взятых групп персонала. Из приведенной схемы вытекают три составляющие, на основании которых можно легко определить чистую потребность в персонале:

1. Прогноз валовой потребности в персонале на дату планирования;
2. Аналитическая обработка данных по наличию персонала в данный момент;
3. Прогноз изменения численности персонала в запланированный период времени.

Рассмотрим их подробно:

1. Прогноз валовой потребности в персонале.

Существуют различные методы прогнозирования валовой потребности в персонале.

Отправной точкой в определении потребности в персонале на основе поставленных задач являются запланированные задачи. При этом необходимо предпринять

1. Шаг: расчёт общего количества часов работы, необходимых для выполнения запланированных задач, основываясь на детальном описании работ, наиболее пригоден для сферы производства.

- 2 шаг: определение необходимой численности персонала исходя из общих часов работ. Для этого необходимо общее количество необходимых часов разделить на среднее время присутствия одного работника.

Средние показатели должны учитывать и время отсутствия, например, по болезни или по причине отпуска.

2. Аналитическая обработка данных по наличию персонала в настоящее время.

Анализ можно проводить как в количественном, так и в качественном плане. Можно при этом выделить группы работников, группы требований, сфер деятельности и т. д. Систематический учёт («инвентаризация персонала») позволяет на основе информации о возможном развитии отдельного работника сделать выводы о будущем трудовом потенциале.

3. Прогноз притока и оттока персонала.

Прогноз ожидаемого оттока. Уход на пенсию – определяется по данным возрастной статистики; естественная убыль персонала и инвалидность – рассчитывается на основе статистической вероятности.

Сведения об увольнениях – берутся из статистики текущего персонала.

Коэффициент текучести

$K = a / v$, где:

K – процент увольнений;

a – число уволенных за год;

v – средняя численность персонала.

Прогноз убыли персонала вследствие призыва в армию, обучения, беременности можно составить на основе статистических данных прошлого года и информации о структуре персонала.

Прогноз притока: (возвращение после армии и обучения). Притоком персонала следует считать только его увеличение, о котором твёрдо известно, что оно произойдёт в запланированный отрезок времени.

7.5. Методы определения потребности в персонале

Глобальные методы. При глобальных методах определения валовой потребности в персонале рассматривается, как правило, вся фирма в целом и, исходя из этого, определяется глобальная потребность в персонале.

Глобальные методы:

1. Методы, ориентированные на прошлое;
2. Методы, не ориентированные на прошлое.

В основе методов, ориентированных на прошлое, лежит предположение, что величины, установленные в прошлом, позволяют сделать выводы и о величинах, ожидаемых в будущем.

Среди методов приблизительного прогноза доминируют статистические методы, особенно экстраполяция главного направления развития.

Отправной точкой является определение количественных показателей, которыми приходится оперировать.

Экстраполяция главного направления едва ли может использоваться для прогнозирования общей численности работников в связи со свойственными этому методу неточностями.

Регрессионный и корреляционный анализ, в ходе которого увеличивается взаимосвязь между двумя или несколькими переменными величинами может применяться, когда существует тесная взаимосвязь между потребностью в персонале и такими величинами, как оборот или объём производства.

Методы, не ориентированные на прошлое заключаются в систематическом и несистематическом опросе экспертов.

Детальные методы подразделяются на:

- ориентированные на задачи;
- ориентированные на организацию.

Детальные методы применяются при средне- и краткосрочном планировании.

Вспомогательные средства: организационные планы, штатные расписания, информация о планируемом увеличении объёма работ.

Исходная точка – штатное расписание, позволяющее сделать вывод о качестве и численности требуемого персонала. При этом предпринимается попытка объединить похожие рабочие места и спрогнозировать исходя из этого потребность в персонале.

При определении количественной потребности, то есть необходимого числа работников разных специальностей, на практике используются следующие методы:

– метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения трудового процесса. Данный подход позволяет рассчитать численность рабочих-сдельщиков, рабочих-повременщиков, количество которых напрямую связано с трудоемкостью процесса;

– метод расчета по нормам обслуживания;

– метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Наиболее достоверно расчет потребности в рабочих и служащих на предприятии может быть произведен на основе нормативного метода по укрупненным нормативам численности, разработанным в 70-80-е гг. по отраслям народного хозяйства. Численность рабочих и служащих определяется как произведение объема производства, млн. руб. и норматива численности на 1 млн. руб. с учетом поправочного коэффициента на инфляцию рубля. Такой расчет обычно производят при обосновании диверсификации производства, сокращении или увеличении объемов работ;

– статистические методы, которые позволяют увязать потребность в персонале с объемами производства и трудоемкостью, а также методы простой и расширенной экспертных оценок.

На небольших предприятиях чаще всего прибегают к экстраполяции как наиболее простому методу, состоящему в перенесении сегодняшних пропорций в будущее. Этот

метод подходит для краткосрочного планирования на предприятиях, действующих в условиях стабильной окружающей среды. В сегодняшних условиях наиболее предпочтителен метод скорректированной экстраполяции, который позволяет учесть изменения в соотношении факторов, влияющих на определение потребности в персонале.

Расчет чистой потребности в персонале производится кадровым подразделением по установленным типовым зависимостям с учетом нормативных и поправочных коэффициентов. Кроме того, на многих предприятиях сегодня имеется АСУ “Кадры”, с помощью которой и осуществляются все необходимые расчеты.

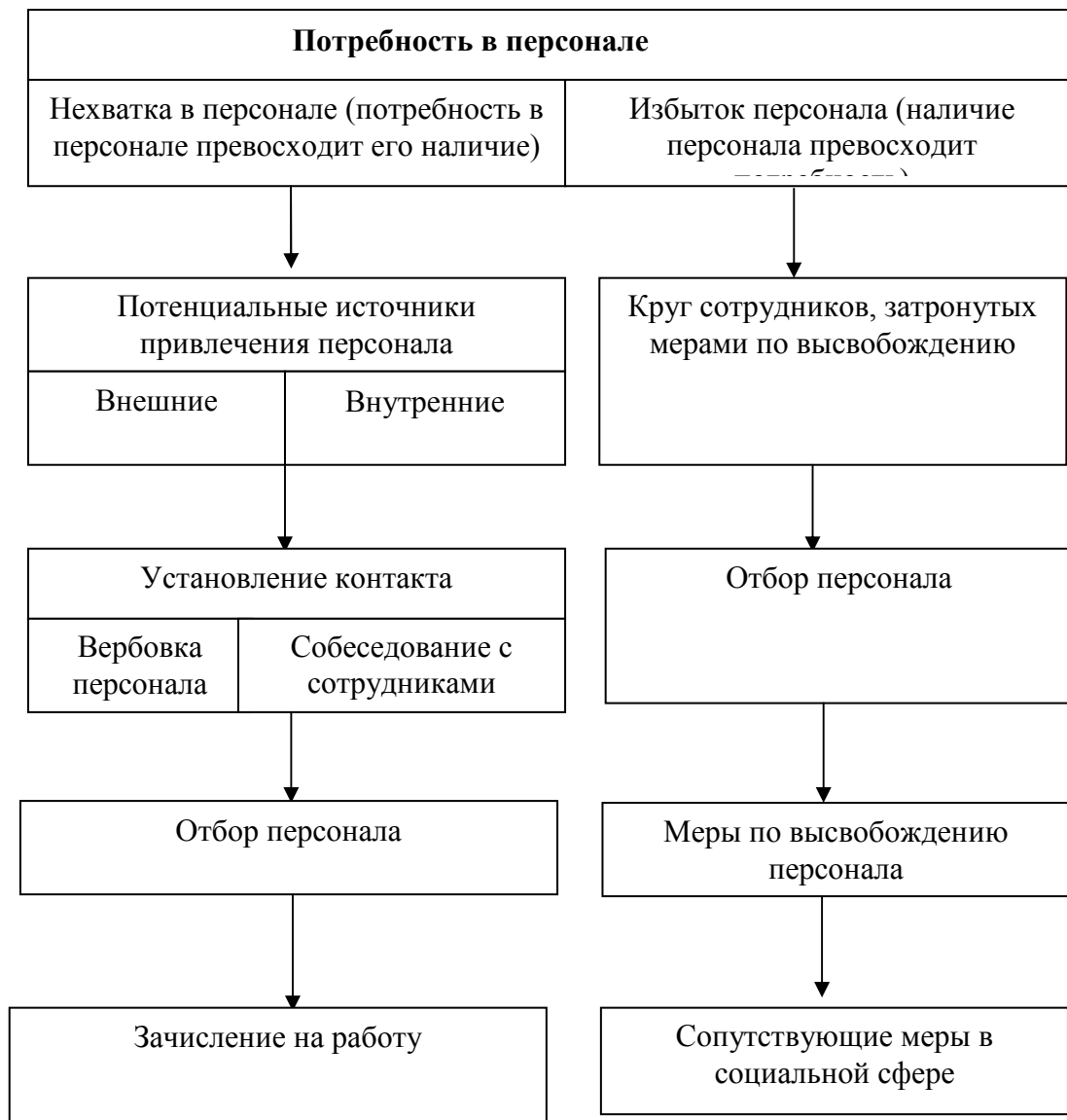


Рис. 2. Меры по обеспечению фирмы персоналом



Рис 3. Схема определения потребности в персонале

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 8. НАБОР ПЕРСОНАЛА

8.1. Диагностический подход к набору персонала

Набор работников является необходимой частью управлением персоналом.

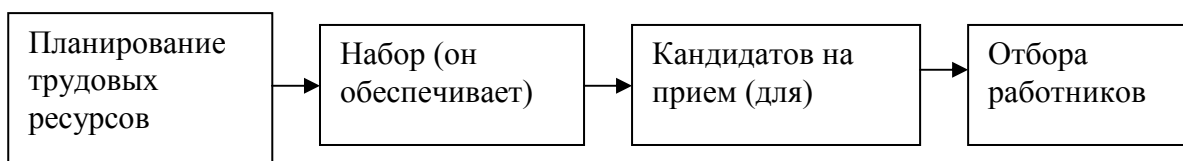


Рис. 1. Подбор персонала

Затраты по набору новых квалифицированных рабочих и менеджеров составляют в средних и крупных компаниях США 30-40 тыс. \$ на человека. Большая часть этих расходов оплачивается за счет общих фондов развития компании, другая часть выделяется непосредственно на цели набора персонала. Особенно затраты на прием на работу менеджера составляют 30-40% от его будущей годовой зарплаты. В эти затраты включается:

- Стоимость объявлений;
- Транспортные расходы вербовщиков и претендентов;
- Зарплата по их обустройству;
- Зарплата лиц, занятых приемом на работу.

Процесс набора кадров начинается с поиска работников, которые удовлетворяли бы требованиям, предъявляемым организацией, и справлялись с задачами их будущей работы.

Влияние факторов внешней среды, требований работодателей и склонностей работников

1. Влияние факторов внешней среды:

а). Правительственные ограничения. Правительственные учреждения США имеют право проверки следующих данных по приему на работу:

- список источников поступления рабочей силы (агентства по трудоустройству, гражданские учреждения, учебные учреждения;
- объявления по приему на работу;
- расчеты потребности фирмы в рабочей силе на следующий год;
- данные учета кандидатов на работу.

б). Профсоюзные ограничения;

в). Законы, запрещающие дискриминацию при приеме на работу.

На рис. 2 представлены рекомендации по поведению лиц, занятых наймом на работу, разъясняющие, что они могут и чего не должны делать при проведении собеседования с кандидатом.

Предмет собеседования	Что можно сделать или спросить	Что не следует делать или спрашивать
1	2	3
Пол	Отметить внешний вид	Делать комментарии и записи, за исключением случаев, когда пол кандидата важен для выполнения работы
Расовая принадлежность	Отметить отличительные черты (такие как шрамы) для установления личности кандидата	Задавать вопросы о цвете кожи, глаз волос и любые другие вопросы, прямо или косвенно связанные с расовой принадлежностью.
Увечья	Способен ли кандидат хорошо и безопасно выполнять задания, присущие данному рабочему процессу	Каким образом кандидат получил увечье и насколько оно серьезно.
Семейное положение	Нужно узнать семейное положение только после того, как кандидат был принят на работу, поскольку	Вы женаты? Разведены? Обручены? Вы с кем-нибудь постоянно живете? Видитесь ли Вы с бывшим

	это необходимо для страхования.	мужем или женой?
Наличие детей	Число и возраст детей после того, как кандидат принят на работу (эти данные нужны для осуществления страхования)	Есть ли у вас дети? Сколько им лет? Кто с ними сидит дома? Планируете ли Вы завести еще одного ребенка?
Физические данные	Объяснить кандидату какую физическую работу ему придется выполнять(ручной труд поднимание тяжестей, и т. д.). покажите, как это делается. Посоветуйте пройти медицинское обследование.	Каков ваш рост и вес.
Рекомендации	Кто рекомендовал вас на эту должность?	Требовать предъявления рекомендаций религиозных органов
Судимость	Если это делается в целях безопасности, то это нужно выяснить до собеседования	Были ли вы под арестом, судимы, в заключении?
Воинская обязанность	Ветеран ли вы? Имеете ли Вы опыт работы, связанный с деятельностью организации?	Почему Вы были признаны непригодным в военной службе? В каких войсках Вы служили?
Возраст	Необходимо узнать уже после того, как кандидат принят на работу. Вам исполнилось 18 лет?	Сколько вам лет? Можно оценить возраст по его внешности.
Жилищные условия	Есть ли у вас телефон? Если нет, то как мы сможем с вами связаться?	Есть ли у Вас собственный дом? Или же вы снимаете квартиру?

Рис. 2. Насколько правомочны ваши действия при проведении собеседования

г). Ситуация на рынке рабочей силы: если на момент приема на работу существует избыток рабочей силы, то кандидатов больше, чем необходимо. Если занятость населения высока, процесс приема на работу растягивается по времени и требует высокого профессионализма. Работодатели получают информацию из отчетов Федерального Министерства труда и журналов.

д) Состав рабочей силы и месторасположение организации:

2. Требования работодателей, политика и обзор организации

– Политика должностного продвижения работников: организация осуществляет прием на работу новых лиц только на самые низкие должности. Это гарантирует лояльность старых работников, которые могут не беспокоиться о своем будущем и продвижении по службе. Большая часть кадровых работников выступают за эту политику. Но иногда, когда организация становится мало подверженной изменениям, тогда полезен приток новых работников извне.

– Политика, по отношению к приему на работу ветеранов, инвалидов, осужденных, родственников уже работающих.

– «Образ» организации основывается на том, считается ли она хорошим местом для работы. Чем крупнее организация, тем больше шансов иметь хороший образ.

Известность кандидату продукции или услуг фирмы положительно влияют на образ организации. Образы фирм меняются со временем. Под влиянием экономического движения у кандидатов изменилось отношение к компаниям по производству моторного топлива. Образ компании – одна из подсказок, определяющих решение кандидата.

– Требования организаций к кандидатам часто приходится изменять так, чтоб они соответствовали положению на рынке рабочей силы, правительственным и профсоюзным ограничениям, политике и стилю работы организации, ее образу.

3. Склонности (работников) кандидатов

Склонности работников, отношение к работе зависят от его воспитания, опыта прошлой работы.

Задачи привлечения персонала

Задача привлечения персонала состоит в том, чтобы обеспечить покрытие чистой потребности в персонале в количественном и качественном отношении с учетом факторов места и времени.

Основные сферы принятия управленческих решений при привлечении персонала:

1. Определение «философии» привлечения персонала (внутреннего или внешнего привлечения)

2. Установление системы стимулов – построение содержания работ:

- формирование условий труда;
- возможности развития и карьерного роста;
- вознаграждение.

3. Установление критериев для оценки альтернативных вариантов привлечения персонала (затраты, качество, время, социальные аспекты)

4. Выбор вариантов привлечения персонала:

- рынки для привлечения персонала;
- каналы привлечения персонала;
- время привлечения персонала.

5. Разработка концепции вербовки персонала;

6. Отбор персонала;

7. Распределение персонала по рабочим местам и введение в курс дела.

Когда в организации появляется вакансия, то исходным моментом для привлечения персонала должно быть рассмотрение самой работы. Для того, чтоб найти подходящего человека для определенной работы, необходимо располагать следующей информацией:

- Анализ содержания работы;
- Описание характера работы (должностная инструкция);
- Требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

8.2. Анализ содержания и требования работы

Анализ содержания работы – это процесс систематического и подробного исследования содержания работы.

Методы исследования:

- Наблюдение (рутинные работы);
- Помощь непосредственных исполнителей (мастеров, бригадиров, но в этом случае сильно влияние субъективных факторов, т. к. люди склонны преувеличивать важность своей работы)

– Метод простого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов.

Перечень контрольных вопросов и требования для систематического анализа работы

Блок 1. Метод ключевых вопросов.

Что делается? Когда делается? Почему делается? Где это делается? Как это делается?

Блок 2. Пункты ответственности.

Ответственность за:

- подчиненных;
- оборудование, материалы, инструменты;
- финансы.

Блок 3 Рабочие взаимоотношения.

Взаимоотношения с:

- вышестоящими работниками;
- коллегами;
- работниками других отделов;
- общественностью, клиентами;
- подчиненными.

Блок 4. Требования, предъявляемые работой:

- Требуемый уровень производительности и результатов;
- Требуемые навыки;
- Требуемые аналитические способности;
- Требуемые физические данные и состояние здоровья;
- Требуемый уровень мотивации и социальные навыки.

Блок 5. Условия труда:

- Физические условия и окружающая среда;
- Социальные условия и рабочий коллектив;
- Экономические условия (включая вопрос оплаты).

Блок 6. Проверка выполнения работы:

- Проверка работы исполнителем;
- Проверка работы начальником.

На основе анализа содержания работы составляется должностная инструкция: в ней кратко излагаются основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя. Должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения.

Должностная инструкция является списанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время вместо них – квалификационные карты и карты компетенций – портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта: подготавливается совместно руководителем подразделения и специалистами УП на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки: знание иностранного языка, владение компьютером, управление транспортным средством), которыми должен обладать «идеальный сотрудник», занимающий эту должность. Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и их сравнения между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне его личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника)

Позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников УП. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения, социальных ролей (ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления).

Составление карты компетенций требует специальных знаний и осуществляется при помощи специального консультанта. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т. е. детальное описание компетенций каждого штриха портрета

«идеального сотрудника». При оценке кандидата карта компетенций сравнивается с компетенциями претендента.

8.3 Внутренние источники привлечения персонала

Внутреннее привлечение персонала может осуществляться путем:

- дополнительной работы
- смены должностей (в форме продвижения сотрудников наверх или перемещений на одном и том же уровне управленческой иерархии).

Дополнительная работа может представлять собой форму адаптации по интенсивности труда или по времени.

Адаптация по интенсивности труда означает увеличение результата труда за единицу времени, что означает наличие резервов по производительности труда. Если повышению производительности труда препятствуют недостатки в организации труда, то устранение этих недостатков ведет к повышению использования трудового потенциала. Если в течение длительного времени добиваться трудоотдачи, превышающей возможности работников, это ведет к риску для здоровья, и вызовет снижение социальной эффективности.

Адаптация по времени означает удлинение принятой на предприятии продолжительности рабочего времени за счет сверхурочных или дополнительных рабочих смен. Адаптация по времени предполагает ее поддержку путем увеличения зарплаты за счет надбавок за сверхурочную работу. Для сохранения в течение длительного времени высокой производительности труда необходимо постоянно учитывать предел нагрузок, обусловленных временем и интенсивностью труда.

Дополнительная работа может стать на фирме нормой поведения, особенно если речь идет о неоплачиваемых сверхурочных часах работы менеджера. На среднем и высшем уровне иерархии это представляет собой гибкий (график) метода покрытия потребности в персонале, причем отказ от сверхурочных часов может стоить менеджерам карьеры.

Смена должностей осуществляется в двух вариантах:

1. Перемещения, при которых один или несколько сотрудников переходят со своих рабочих мест на сопоставимые с ними другие рабочие места на том же уровне иерархии.
2. Продвижение наверх, на освободившееся место назначается новый сотрудник.

Оба этих варианта применяются в первую очередь для заполнения руководящих должностей. Негативным следствием при этом может стать «перенос» проблемы привлечения персонала, т. е. возникновение ее на том месте, с которого работник ушел на повышение.

Формы привлечения персонала извне (со стороны)

1. Наем новых сотрудников. Это сопровождается более высокой неопределенностью относительно личности нанятого нового сотрудника, но она создает потенциал для обновления фирмы.
2. Лизинг персонала. Привлечение дополнительных сотрудников производится «временно», на основе договоров «о предоставлении наемных работников»; в основе которых лежат отношения займа.

Независимая фирма («займодавец») предоставляет своего сотрудника, с которым она имеет трудовой договор. На определенное время в распоряжение другой организации («заемщика»), причем сотрудник, сохраняя правовые отношения с фирмой-займодавцем, обязан осуществлять трудовую деятельность в соответствии с указаниями организации-заемщика.

Лизинг персонала позволяет покрывать краткосрочную временную потребность в персонале, возникающую, например, из-за болезни, сезонных колебаний конъюнктуры.

Проблемы лизинга связаны для заемщика с нестабильностью и недостаточной преемственностью при заполнении рабочих мест, недостаточной интеграции «заемных» сотрудников в организацию, и в некоторых случаях более высокими затратами по

сравнению с вариантами заполнения рабочих мест на длительный срок, т. к. ему приходится осуществлять лизинговые операции.

Критерии принятия решения о форме привлечения персонала

Цели привлечения персонала вытекают из требований экономической и социальной эффективности. Это означает, что реализуемый выбор должен удовлетворять следующим требованиям:

- Из числа подавших заявление о приеме на работу должны быть отобраны работники, подходящие для данной конкретной организации;
- Затраты, связанные с привлечением персонала, должны быть меньше, чем эффект, получаемый фирмой благодаря его удачному привлечению;
- Должна быть обеспечена стабильная структура персонала и одновременно приток новых идей в организацию;
- Не должен страдать психологический климат в организации;
- Ожидания привлеченных сотрудников должны быть удовлетворены.

Преимущества и недостатки форм привлечения персонала

Преимущества привлечения персонала извне:

Возможность привлечения в организацию новых идей и стратегий решения проблем (предотвращение производственной слепоты) и возможность выбора среди большого количества кандидатов.

Преимущества внутреннего привлечения персонала:

Способности своих сотрудников могут быть оценены точнее, чем способности соискателей со стороны, меньше проблем возникает с профессиональной и социальной интеграцией, является средством мотивации. Меньше траты на привлечение и адаптацию.

Решение об источнике набора должно приниматься в зависимости от особенностей конкретной ситуации – с учетом всех критериев, особенностей рабочего места и потенциала кандидатов.

8.4. Исследование рынка труда

В основе деятельности по привлечению персонала лежит информация о возможностях реализации альтернативных вариантов, в частности информация о состоянии рынка труда. В соответствии с делением на привлечение персонала со стороны и внутреннее привлечение персонала различают исследования внешнего и внутрифирменного рынка труда.

Изучение внутрифирменного рынка труда включает в себя:

- Сбор информации социально-демографического и экономического характера (способности работников к развитию, динамика структуры предъявляемых на конкретных местах требований, возрастная структура персонала, возможности перемещения сотрудников);

- Сбор информации социального характера (индивидуальные пожелания сотрудников по развитию своих способностей и изменениям внутри организации).

Основной задачей изучения предприятием внешнего рынка труда является выявление и разграничение важных для предприятия отдельных сегментов этого рынка.

На основании территориального критерия и ряда критериев качественного характера (например критерия специализации работников – инженеры, рабочие) выявляются те сегменты рынка труда, к которым предприятия могут иметь доступ и которые могут удовлетворить потребность в персонале.

Следует проанализировать следующую информацию:

- О конкуренции в конкретном сегменте (количество и потенциальные возможности конкурирующих между собой фирм-работодателей, их имидж, привлекательные для сотрудников стимулы)

- О преимуществах и недостатках местонахождения своего предприятия с точки зрения имеющихся для сотрудников возможностей проведения досуга, близость и удобство транспорта, состояние рынка жилья в городе

– О сторонних учреждениях, которые могут оказать поддержку предприятию при привлечении персонала или взять эту функцию на себя (биржи труда, коммерческие агентства по подбору персонала)

8.5. Вербовка персонала

Под вербовкой персонала понимается налаживание организацией контакта с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их подать заявление о приеме на работу на свободные должности в организации.

Информация, распространяемая организацией с целью вербовки персонала, должна содержать информацию о стимулах, предлагаемых организацией и о предъявляемых требованиях.

Различают опосредованную и неопосредованную вербовку персонала.

Опосредованная вербовка – непрерывно осуществляемая деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации.

Неопосредованная вербовка персонала осуществляется с целью устранения имеющейся на данный момент нехватки персонала. Она включает информацию о конкретных свободных местах, требованиях и стимулах, и требует принятия управленческих решений по следующим вопросам:

1. Выявление целевых групп. Целевые группы – это те, к кому адресуются мероприятия по вербовке персонала. Они определяются на основе сегментирования рынка труда, исходя из характеристик должности и предъявляемых требований. Четкое определение целевых групп позволяет избежать ошибок и сократить расходы на привлечение персонала. От точности определения целевых групп зависит и степень эффективности вербовочной информации и каналов ее распределения.

2. Структура вербовочного объявления. Форма и содержание вербовочных объявлений должны отвечать особенностям и потребностям соответствующих целевых групп. К менеджерам следует обращаться иначе, чем к складским работникам. Основными элементами вербовочной информации являются:

– Особенности организации (наименование фирмы, ее размер и место размещения, номенклатура ее продукции);

– Характеристика должности (причины распространения организацией вербовочной информации, описание круга задач, места в иерархической структуре, возможностей карьерного роста и др.);

– Требования к соискателю (необходимый набор профессиональных, кооперационных и управленческих способностей, знания и опыт, особенности биографии);

– Система стимулов, предоставляемых организацией (оплата труда, социальные услуги, рабочее время, регулирование отпусков, климат в организации);

– Особенности процесса отбора соискателей (способ отбора, необходимые документы, время проведения собеседования).

3. Выбор каналов коммуникации и поддерживающих организаций

Каналы коммуникаций выбираются исходя из особенностей соответствующих целевых групп и конкретной ситуации на рынке труда. Сюда относятся:

– Объявления в газетах, журналах и др. средствах массовой информации;

– Прямые контакты с поддерживающими организациями (биржей труда, университетами и т. д.);

– Передача вербовочной информации «из уста в уста», осуществляемая сотрудниками организации;

– Подключение консультантов по персоналу, осуществляющих информирование подходящих кандидатов и первые этапы отбора. Эти консультанты обычно привлекаются для поиска сотрудников на руководящие должности. Речь идет здесь прежде всего о так называемой «охоте за головами», в процессе которой консультанты по заказу той или

иной организации целенаправленно обращаются, например, к высококвалифицированным менеджерам, пытаясь переманить их из других фирм.

Альтернативы найму

1. Сверхурочная работа. При необходимости увеличить объем выпуска можно использовать эту альтернативу, что позволит сэкономить на затратах на наем и прием, а работники могут получить дополнительные доходы. Недостаток – проблема усталости, производственного травматизма, отсутствие на рабочем месте в рабочее время, уменьшение производительности труда.

2. Временный наем. Для удовлетворения потребности предприятий во временном найме, существуют специальные агентства. Преимущества временного найма: предприятию не приходится выплачивать временным работникам премий, компенсаций и заботиться об их продвижении. Недостатки временного найма: временные работники не знают специфики и последовательности работы в фирме, что мешает их более эффективному труду.

3. Привлечение фирм, занимающихся кадрами. Этот метод заключается в оплате специализированных компаний, занимающихся набором и подготовкой персонала. Работники, подготовленные кадровыми фирмами, не являются временными.

8.6. Методы набора

Организация может вести поиск и привлечение персонала двумя способами: собственными силами и с помощью внешних специализированных организаций. Это определяется двумя основными факторами: выделенными финансовыми средствами на набор кадров и категорией (уровнем) требуемого работника.

Первый вид поиска осуществляется с помощью следующих основных методов:

1. Обращение к средствам массовой информации (радио, телевидение, пресса, Internet);

2. Использование неформальных каналов коммуникации (личные контакты, поиск через друзей, знакомых, сотрудников предприятия);

3. Сотрудничество с образовательными организациями (школы, средние учебные заведения и вузы) и обращение в профессиональные клубы и ассоциации;

4. Поиск внутри организации;

5. Распространение приглашений на улице, через почтовые ящики и стенды объявлений;

6. Проведение презентаций, участие в ярмарках вакансий, различных праздниках и фестивалях;

7. Работа с самопроявившимися кандидатами, которые самостоятельно обратились в организацию;

8. Переманивание лучших работников из других организаций. Набор с помощью внешних специализированных организаций подразумевает обращение в рекрутинговые компании, службы занятости, биржи труда, компании по лизингу персонала.

Реклама в средствах массовой информации – самый распространенный и относительно недорогой способ поиска специалистов. Для повышения действенности рекламных объявлений необходимо сфокусировать поиск в зависимости от каждого класса вакансий, то есть выделить целевую группу по демографическим, социальным, экономическим и психологическим характеристикам.

При наборе работников нижнего звена, обслуживающего и технического персонала, наиболее подходящими являются специализированные издания, предназначенные для обслуживания российского рынка труда: “Работа для Вас”, “Работа сегодня”, рубрика “Предлагаю работу” в газете “Из рук в руки”.

Для поиска высококвалифицированных специалистов и менеджеров среднего звена предпочтительны разделы Jobopportunities в газетах, выпуски издательского дома “Коммерсантъ”, хотя публикация объявлений здесь в десятки раз дороже обычной прессы.

Существует негласное правило: чем “дороже” кандидат, тем дороже место публикации объявления.

Поиск высших менеджеров, будучи наиболее сложным занятием во всем мире, обычно ведется по личным каналам или через специализированные рекрутинговые компании. Обращение к печатным изданиям считается в данном случае малоэффективным.

Достаточно недорогим и результативным способом привлечь сотрудников является так называемая скрытая реклама в виде статей событийно-познавательного характера (паблисити).

Реклама на радио традиционно размещается на радиостанциях “Маяк” и “Российское радио”, тем самым информация о вакансиях для работников рабочих специальностей достигает своей цели, а информация о топ- или мидл-менеджерах не доходит до нужной аудитории. Более эффективно помещать подобную рекламу на “Радио-Максимум” или “Хит-FM”.

Размещение рекламы на телевидении чрезвычайно дорого. Для набора малоквалифицированного персонала особенно эффективно кабельное телевидение.

Одним из самых перспективных методов поиска персонала на сегодняшний день является Internet. Дать объявление об имеющихся вакансиях в Internet можно самостоятельно (существуют специализированные сайты для бесплатных объявлений о работе) или обратиться в такие рекрутинговые компании, как The Russian Connection, BLM Consort Consulting Group, Human Resources On-Line, Анкор, Комус-Персонал, газета “Работа сегодня”, которые открыли свой сервер. Размещение объявлений о наборе персонала через Internet предоставляет работодателям гораздо большие преимущества, чем традиционное использование СМИ и обходится намного дешевле.

В нашей стране привлечение персонала с помощью системы Internet может осуществляться для привлечения персонала высшего звена и набора среди выпускников и старшеклассников, а также представителей специфических профессий, связанных с информационными технологиями.

Использование неформальных каналов привлекает работодателей нулевыми издержками и, как правило, ведет к развитию семейственности и кумовства. Роль личных связей в нашей стране гипертрофирована, поэтому, по-прежнему, основным способом подбора кадров для многих руководителей, особенно государственных организаций, являются личные связи, по принципу “При мне служивые чужие очень редки”. Профессионально-знакомственное трудоустройство наиболее характерно и для высококвалифицированных специалистов, которые достаточно известны в профессиональной среде. Их приглашают или переманивают из других организаций, предлагая более выгодные условия.

Сотрудничество с образовательными организациями предполагает установление отношений с выпускниками профильных учебных учреждений. Этот вариант позволяет организации создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующем этапе отбора персонала.

1. Набор студентов во время летних каникул. Этот метод используется для выполнения специальных сезонных заданий. Его используют некоторые компании, правительственные организации, больницы.

Цели:

- Этот метод позволяет молодым людям узнать фирму, вернувшись осенью к учебе, они служат «косвенными вербовщиками»;

- Студенты получают возможность подработать, использовать свою потенциальную деятельность на практике, набрать количество часов работы, необходимое для зачета по практике. Это комбинированная форма метода обучения учеба-практика.

- Проблемы:

- Работа студентов не всегда качественна и требует особого контроля;
- Ожидания студентов не всегда оправдываются, и вернувшись к учебе, они могут стать «вербовщиками наоборот».

2. Набор в учебных заведениях. При этом методе вербовщики направляются в студенческие общежития, где они проводят беседы с кандидатами и рассказывают о жизни своей организации. Они раздают брошюры, другие печатные издания о фирме. После бесед вербовщики предлагают выбранным кандидатам нанести визит в фирму в более позднее время. Студенты, которые приглашаются для беседы, получают дополнительную информацию. Для них устраиваются встречи с их потенциальными начальниками и тестирование. Все заботы берет на себя организация. Если фирма желает принять кого-то из приглашенных студентов, ему тут же делается предложение или позже звонят по телефону, или по почте. При этом методом основным влиянием пользуется вербовщик. Вербовщик – не просто работник, а пример для других. Человек, которого организация видит как прототип своего будущего работника. Студенты предпочитают вербовщиков, имеющих опыт работы по их специальности и знакомых лично с их университетом. Необходимые черты характера для вербовщика: дружелюбность, опыт, личная заинтересованность в студенте, честность. Недостатки вербовщиков: недостаток заинтересованности в заявителе, отсутствие энтузиазма, давление или слишком большое количество личных вопросов, когда вербовщик говорит слишком много и долго, недостаточно правдиво описывает будущее место работы.

Решить проблему набора специалистов можно и путем обращения в профессиональные клубы и ассоциации – Русский Кадровый Клуб, Ассоциацию юристов, Ассоциацию менеджеров России, Коллегию аудиторов.

Поиск внутри организации снижает степень неопределенности относительно вновь принятого работника, повышает заинтересованность сотрудников и повышает уровень лояльности. Основными методами внутреннего набора являются объявления о предстоящих вакансиях во внутренних средствах информации.

Для привлечения малоквалифицированного персонала и менеджеров низшего звена весьма эффективен такой метод, как распространение приглашений на улице, через почтовые ящики и стенды объявлений. Достаточно эффективно действуют объявления на транспорте, являясь при этом относительно дешевым вариантом привлечения работников.

Найти подходящих кандидатов можно и на регулярно проводимых ярмарках вакансий, днях карьеры, днях открытых дверей. Когда источники рабочей силы не дают достаточного количества работников, или когда фирма невелика или малоизвестна, некоторые организации проводят праздники (фестивали) для привлечения потенциальных работников. Создаются открытые дома, временные штабы, издается специальная литература, и все это широко рекламируется по радио и телевидению. Для привлечения специалистов снимаются номера в гостиницах. Для распространения имиджа, организация становится спонсором различных культурных мероприятий. Одним из лучших мероприятий является «ярмарка рабочих мест», при этом затраты на наем сокращаются на 80%. Этот метод хорош для малых и малоизвестных фирм.

Самопроявившиеся кандидаты заносятся в базу данных и рассматриваются как резерв, если организация не испытывает потребности в их труде в настоящий момент.

Переманивание сотрудников из других организаций представляет собой опасное и дорогостоящее занятие. Неофициально эту услугу среди прочих выполняют некоторые рекрутинговые компании, соблюдая при этом полную конфиденциальность для всех участников сделки. Профессиональный head-hunting (охота за головами) имеет в нашей стране специфическое отличие: по мнению специалистов из рекрутингового агентства «Анкор», в России, чтобы убедить человека сменить работу, нужно предложить ему оплату примерно на 20% превышающую прежнюю. На Западе для этого достаточно и 3-4-процентной ставки.

Обращение к рекрутинговым компаниям, которые занимаются обслуживанием потребностей организаций-работодателей, является наиболее предпочтительным вариантом профессионального подбора квалифицированных кадров.

Первые компании по подбору персонала появились в России еще в конце 80-х гг. XX века. В тот период их услугами пользовались преимущественно пришедшие на российский рынок иностранные компании. Российские организации стали клиентами рекрутинговых фирм примерно с середины 90-х гг., поняв, что время, силы, нервы, материальные ресурсы, потраченные на самостоятельный поиск, будут стоить дороже, чем обращение к профессионалам. Обращение в агентство по подбору персонала по сравнению с публикацией в СМИ обычно связано с более значительными расходами. Но при этом организация получает услуги, обладающие тем или иным набором достоинств (в зависимости от агентства и условий договора).

Преимущества обращения в рекрутинговые компании при наборе персонала

1. Обширная база данных кандидатов

Наличие электронной базы кандидатов, постоянное ее пополнение, обновление данных о кандидатах (их карьерный рост, интересы, возможности). Постоянное поступление резюме работников, которые заинтересованы в работе на текущий момент. Люди, предоставляющие рекомендации кандидатам, тоже могут стать кандидатами в один прекрасный момент.

2. Экономия рабочего времени сотрудников

организации. От хорошего агентства организация получает для рассмотрения небольшое количество (обычно 3-5) тщательно отобранных кандидатов.

3. Возможность нахождения интересных кандидатов

Агентство имеет возможность найти интересных кандидатов, которые, скорее всего, не откликнутся на текущие объявления работодателя в СМИ. Для этого агентства располагают накопленными за время работы базами данных, а также проводят прямой поиск кандидатов (обычно по позициям руководителей и специалистов редкой квалификации).

4. Обеспечение конфиденциальности. Это особенно важно, когда осуществляется замена топ-менеджеров по инициативе организации

5. Гарантия на устроенного работника

Рекрутинговая компания предоставляет гарантию на устроенного работника от 3 до 6 месяцев, в отдельных случаях (по руководящим позициям) до 1 года. Если в течение «гарантийного срока» работник покидает рабочее место, то агентство осуществляет его бесплатную замену или возмещает сумму, заплаченную за его подбор, в соответствии с количеством времени фактически проработанного кандидатом. Подбирая персонал через агентство, организация избегает найма «случайных» кандидатов и дополнительных потерь времени на подбор работника.

6. Объективность отбора кандидатов. Исключается возможность попадания в коллектив «своих людей», что осложняет межличностные отношения, психологический климат в коллективе, защищает от некомпетентных кандидатов. Рекрутинговые компании владеют методиками оценок и тестирования кандидатов.

7. Двойной отсев. Повышение вероятности успешной адаптации кандидатов в компании за счет того, что они проходят оценку и отбор как в агентстве, так и непосредственного работодателя (двойной отсев).

8. Информационное преимущество. Рекрутинговые компании располагают наиболее полной информацией о состоянии рынка труда, об уровнях заработных плат, о тенденциях развития рынка, что позволяет избежать назначения слишком высокой заработной платы для специалиста данного уровня или слишком низкой заработной платы для специалиста данного класса, что ограничивает количество возможных кандидатов и затягивает процесс подбора кандидатов;

9. Региональный поиск. Возможность поиска кандидатов не только в том городе, где расположен головной офис, но и в других регионах. Ряд ведущих агентств располагает для этого региональными сетями. А для многих организаций самостоятельный поиск кандидатов в регионах затруднителен.

Указанные положительные моменты лежат в основе развития спроса на профессиональные услуги агентств по подбору персонала.

В настоящий момент можно говорить о том, что в России фактически сформировался рынок рекрутинговых услуг.

Можно выделить три основных вида кадровых агентств:

1. Компании, специализирующиеся на подборе высшего руководящего состава и высококлассных специалистов – Executive Search. Такие компании почти никогда не публикуют своих объявлений о вакансиях, а ведут прямой поиск кандидатов («headhunting» или «охоту за головами»). Как правило, решаются задачи выявления и переманивания сильного кандидата, который сам активного поиска работы не ведет. Таких компаний на российском рынке немного (10-15). Большинство из них являются российскими отделениями транснациональных компаний, работающих в сфере Executive Search (Wardhowell, Egon Zehnder, Korn/Ferry, Amrop, Neumann Int., Morgan Hunt и др.). Но уже есть и чисто российские компании: Прайм Чейз, Персонал Сервис, Росэксперт. На них приходится около 25% оборота всего рынка подбора персонала.

Услуги по подбору персонала через эти компании отличаются высокой стоимостью. Обычно оплата услуг определяется в размере 30-40% от годового заработка работника, включая ожидаемые премии и бонусы, что составляет от \$15000 до \$50000-\$100000 за подбор на одну позицию. Почти всегда осуществляется поэтапная оплата работ, с невозвращаемым авансовым платежом за первый этап.

2. Агентства по подбору персонала (рекрутинговые агентства)

Услуги такого рода агентств оплачиваются организациями-работодателями, никакой платы с кандидатов не берется. Большинство заказов составляют заказы на подбор руководителей среднего звена, специалистов и офисного персонала. Относительно небольшую долю в заказах составляют руководящие менеджеры, и иногда рабочие. Стоимость услуг чаще всего находится в интервале от 8% до 25-30% годовой оплаты труда работника.

Агентства по подбору персонала обычно осуществляют поиск кандидатов через собственную базу данных и объявления о вакансиях в СМИ (включая кабельное телевидение и Интернет). Также применяется поиск через учебные заведения, через опубликованные мини-резюме кандидатов и прямой поиск.

Большинство рекрутинговых агентств составляют именно российские фирмы. К наиболее крупным и известным относятся «Анкор», «БЛМ Консорт», «Метрополис», «Агентство Контакт», «Империя кадров», «Евроменеджмент», «Юнистафф». На российском рынке также действует ряд рекрутинговых агентств с иностранным капиталом: «Kelly Services», «Manpower», «Hill Int.», «Antal Int.» и др.)

3. Агентства по трудоустройству

Такие агентства обычно также декларируют свою работу по подбору персонала для организаций, но, по сути, занимаются платным трудоустройством граждан. Хотя в ряде случаев агентства стараются получить плату и с тех, и с других.

Агентства по трудоустройству в первую очередь предлагают организациям работников из числа граждан, заключивших с агентствами договоры на платное трудоустройство. Чтобы расширить круг таких граждан, агентства публикуют через СМИ рекламу своих услуг и объявления о вакансиях. Как правило, специалисты высокой квалификации не обращаются в агентства по платному трудоустройству.

Другой особенностью таких агентств является то, что они обычно не имеют возможности тщательно изучать прорабатываемые вакансии и ведут отбор преимущественно по формальным признакам. Главное – направить гражданина – клиента

на собеседование к потенциальному работодателю и дать шанс на трудоустройство. Такой подход приводит к тому, что в организации направляется значительное число кандидатов.

Обращаться в агентства по трудоустройству с целью подбора персонала имеет смысл в тех случаях, когда ведется подбор на рабочие должности, или должности, не требующие высокой квалификации, или когда осуществляется массовый рекрутинг людей, к которым не предъявляются особые требования. Агентство создает «поток» кандидатов, а организация должна быть готова к большой самостоятельности работе по их оценке и отбору, при этом нужно очень много времени, чтобы просмотреть всех кандидатов. Если организация обращается в такое агентство, то может пострадать ее имидж среди потенциальных работников, т.к. серьезные организации обычно готовы сами платить деньги за подбор нужных специалистов.

Отдельно можно выделить агентства, специализирующиеся по профессиональной принадлежности подбираемого персонала. Они специализированы на подборе в определенной и, возможно весьма узкой области: секретарское дело, финансы, ценные бумаги, маркетинг, какая-либо отрасль промышленности или сферы услуг.

Среди выше перечисленных агентств рекрутинговые компании составляют большинство, так как именно они занимаются подбором специалистов среднего уровня. Эти агентства предлагают определенный набор сервисных линий:

1. Подбор специалистов для постоянной занятости

Задача рекрутингового агентства подобрать специалиста на позицию, которую заказывает организация-заказчик. Но часто клиент не может четко сформулировать требования к кандидату, либо могут возникнуть трудности с определением круга его обязанностей, и тогда рекрутер должен оказать помощь и оптимально определить, какой именно специалист им нужен, какие требования приоритетны, и какое место он займет в структуре организации. Для этого рекрутер, принимающий заказ, должен иметь представление о всех видах и тенденциях в развитии профессиональной деятельности. Необходимо уметь уловить все тонкости предлагаемой вакансии и представить психологический и социально-культурный портрет наиболее подходящего кандидата. Идеальный кандидат должен обладать определенным профессиональным опытом и социально-психологическими характеристиками, необходимыми для выполнения своих должностных обязанностей и для адаптации в новом трудовом коллективе.

При назначении гонорара значение имеет уровень зарплаты искомого специалиста, продолжительность работы с данным клиентом (для организации, с которой рекрутинговое агентство работает эксклюзивно, подбор специалиста стоит дешевле всего), насколько реально заполнение предлагаемой вакансии и будут ли соизмеримы затраты на работу по вакансии с предполагаемым гонораром. Для этого необходимо проанализировать специфику базы данных кандидатов агентства, возможность публикации рекламных объявлений, содержание требований к кандидату.

Далее рекрутер получает описание вакансии: необходимый предыдущий опыт, желательный возраст, формальные квалификационные характеристики, образование, отдельные личностные качества.

В среднем, компании-заказчику предоставляется 3-5 кандидатов, из которых после 3-5 интервью с представителями организации-заказчика выбирается лучший (с точки зрения клиента).

Если предоставленный кандидат в течение гарантийного периода по каким-либо причинам решил покинуть организацию, либо не прошел испытательный срок, то осуществляется бесплатная замена, или возмещение гонорара, пропорционально времени, в течение которого кандидат все-таки проработал в организации.

2. Подбор специалистов для временной занятости

Потребность во временном персонале, как правило, возникает в компаниях, занимающихся проектной деятельностью или вовлеченных в сезонный бизнес, когда в определенные периоды деятельности или времени года резко возрастает потребность в

рабочей силе. Подбор специалистов для временной занятости последнее время становится все более и более популярным.

Понятие временного трудоустройства можно определить как трехсторонние отношения между фирмой-посредником, организацией-работодателем и работником. Работник принимается агентством по временному трудоустройству для выполнения особого поручения в организации-работодателе в течение ограниченного срока времени.

Временная занятость – это выполнение сотрудником определенной работы в фиксированное время в той или иной организации на основании контракта между этой организацией и компанией по подбору персонала. Такая форма трудовых отношений, стоящая в одном ряду с другими, уже существующими формами занятости, отвечает требованиям гибкости структуры организации, так как позволяет в сжатые сроки и в упрощенном порядке получить необходимые ресурсы для решения неожиданно возникших рабочих проблем или планировать использование человеческих ресурсов, исходя из собственных производственных нужд.

Согласно исследованию, проведенному компанией ‘Coopers & Lybrand’, 81% американских организаций пользуются услугами временных работников.

Сегодня временное трудоустройство – неотъемлемая часть современного бизнеса, которая помогает:

- преодолеть трудности, связанные с ограничениями компании по найму постоянного персонала, необходимого для работы только в определенные сроки;
- обеспечить распределение обязанностей сотрудников в период отпусков;
- решить проблему неожиданной болезни и невыхода на работу какого-либо из сотрудников;
- осуществлять специальные проекты или участие в выставках на срок от одного дня до одного года;
- обеспечивать соблюдение графика при сезонной или циклической работе.

Компании по подбору персонала предоставляют услуги временных сотрудников практически во всех сферах бизнеса: телекоммуникации, финансы, информационные технологии, маркетинг, продажи, бухгалтерский учет, офисное администрирование, право, кадры.

Рекрутинговая компания, предоставляющая временный персонал должна обладать специальной системой тестирования, т.к. придя в компанию, временный сотрудник не проходя интервью и дополнительных тестов должен немедленно приступить к работе. Например, компания “Kelly Services” совместно с компанией “Microsoft” разработала специальную программу PinPoint, которая помогает оценить знания кандидатов, а самим кандидатам научиться профессионально работать с компьютерными программами и овладеть навыками машинописи. Компания “Manpower” использует собственные системы, разработанные при участии “Microsoft”, “Oxford”, которые позволяют оценить офисные навыки, знания иностранных языков, компьютерных программ, способности к вычислению, к работе на производстве, к аналитической работе и т.д.

Предоставляя сотрудника, рекрутинговая компания должна быть уверена, что уровень его квалификации, знания и опыт отвечают предъявляемым заказчиком требованиям и достаточны для выполнения конкретной работы. Если через какое-то время заказчик обнаружит, что квалификация работника недостаточна, то кадровая компания обязана предоставить нового сотрудника.

Принимая на работу временного сотрудника, организация избавляет себя от утомительных интервью, выплат заработной платы, оформления больничных листов и отпусков, изнурительных отчетов в налоговую инспекцию. Обо всем этом заботится компания по подбору персонала. Ведь временный сотрудник заключает официальный контракт именно с ней, а она уже, в свою очередь, командировывает его на работу в организацию-клиента. При этом с временным сотрудником может быть подписан временный или лизинговый договор.

Подбор временного персонала (Temporary services).

При этом виде трудоустройства сотрудника обычно подбирает рекрутинговое агентство. Временный сотрудник может работать от 4 часов до двух месяцев. Если сотрудник работает больше двух месяцев, то его обычно переводят на лизинговый договор.

4 часа – минимальное время, на которое можно заказать временного сотрудника, время, за которое клиент должен решить, подходит ему сотрудник или нет. Если в дальнейшем возникает какая-то проблема с профессиональным или личностным соответствием сотрудника, то его бесплатно меняют. Агентство может самостоятельно, не советуясь с клиентом, заменить своего сотрудника.

С временным сотрудником заключается или временный контракт, в котором указывается почасовая оплата услуг; или договор подряда, в котором указывается необходимый объем работ, при выполнении которого сотрудник может рассчитывать на выплату заработной платы.

Когда сотрудник направляется на работу в организацию, он получает карточку учета проработанного времени. Временному сотруднику не оплачивают больничный, отпуск, праздничные дни. Оплата осуществляется только за фактически проработанные часы. Рекрутинговая компания начисляет заработную плату, производит отчисления в бюджет и ведет все администрирование. В основном временный договор подписывается с административным или обслуживающим персоналом.

Лизинг персонала или аутстаффинг (Staff Leasing Services или Outstaffing)

Аутстаффинг, или вывод персонала за штат организации, – это новый инструмент в управлении персоналом. Он позволяет компаниям регулировать (увеличивать или сокращать) число работников без изменения фактической численности персонала. Этот подход особенно актуален в период кризиса, когда организации по тем или иным причинам не могут идти на увеличение штата.

К услугам по выводу персонала за штат прибегают тогда, когда есть необходимость в посреднике для приема на работу или выводе за штат квалифицированных работников. Например, организация может передать в штат посредника тех, кто работает по гражданско-правовым договорам, тем самым обеспечив непрерывность трудового стажа для своих работников.

В другом случае руководство может решить использовать на временном проекте заранее отобранных работников, приняв их через посредника. Или же в период неопределенности на рынке организация может вывести в штат посредника работников тех направлений, которые не представляют стратегическую ценность в настоящее время, но могут понадобиться в будущем. Очень часто организации практикуют выведение за штат обслуживающего персонала (уборщиц, водителей...).

Лизинг используется и в том случае, если нужны сотрудники на временный, но достаточно продолжительный период (обычно превышающий 2 месяца) или когда период еще не определен. Таким образом, организации пользуются услугами работников, которые юридически являются сотрудниками другой компании, а фактически работают в их компании.

Посредник берет на себя оформление трудовых отношений с работниками, ведение трудовых книжек, расчет и выплату заработной платы, а также отчисления в социальные фонды. В зависимости от требований и по согласованию с клиентом, посредническая компания заключает гражданско-правовые, срочные и бессрочные (заключенные на неопределенный срок) договора с работниками, передаваемыми в ее штат.

Однозначного ответа на вопрос, есть ли экономическое преимущество при использовании этого инструмента, не существует. Если исходить из сиюминутной выгоды, то ответ, скорее всего, будет отрицательным, т.к. для клиента существуют следующие риски: услуги по лизингу персонала стоят достаточно дорого, а мотивация сотрудников значительно уменьшается или они могут уйти, так как не захотят числиться в

штате рекрутинговой компании. Если же оценивать долгосрочные преимущества аутстаффинга, то можно выделить следующие пункты:

- Экономия от двух до пяти заработных плат сотрудника при его увольнении;
- Снижение времени и административных затрат при использовании работников на договорах подряда;
- Обеспечение непрерывности трудового стажа работников;
- Сокращение издержек на поиск и обучение нового персонала путем сохранения квалифицированных работников;
- Предоставление работы персоналу способствует поддержанию имиджа организации в глазах работников.

Отличие лизинга от подбора временного персонала, прежде всего, заключается в том, что лизинг более долгосрочен, требует большой предварительной работы. Агентство не может самостоятельно, не советуясь с клиентом, менять сотрудника.

Сотруднику, находящемуся на лизинге оплачиваются больничные, праздники, отпуска. Заработная плата начисляется в соответствии с количеством отработанных дней. На лизинге могут быть практически все позиции: от секретаря до генерального менеджера.

3. Аутплейсмент (Outplacement)

Процесс сокращения сотрудников, по каким бы причинам он ни происходил, всегда неприятен. Даже при идеальных условиях проведения этого процесса могут возникнуть дополнительные проблемы для самой организации (потенциальное снижение продуктивности), и, конечно же, как сокращенные, так и остающиеся в организации сотрудники в большой степени теряют чувство самоуважения и ощущение социальной защищенности.

Аутплейсмент – это организация процесса увольнения сотрудников наиболее достойным способом, который позволяет уменьшить риск юридических осложнений, сохранить позитивный имидж организации, а также уменьшить чувства разобщенности и незащищенности у работников организации. Значимость программы аутплейсмента состоит в том, что ее результаты представляют ценность для всех сторон, вовлеченных в процесс сокращения. Главная цель программы – обучение современной технологии поиска работы и оказание помощи в трудоустройстве. Кроме того, выделяют следующие цели аутплейсмента:

- компенсация негативного влияния процесса сокращения на остающихся сотрудников;
- сокращение штата наиболее достойным способом;
- представление уволенным из организации сотрудникам информации о положении на рынке труда, а также эффективных способах поведения в процессе поиска новой работы;
- сохранение позитивного имиджа организации.
- консультирование в области управления персоналом.

Программа аутплейсмента может быть составлена и проведена как для больших групп персонала, так и для отдельных сотрудников.

-

8.7. Анализ затрат и результативности набора персонала

Перечисленные методы набора кадров различны по уровням затрат и эффективности. Оценка источников и методов набора может быть рассчитана различными способами. Отсутствие отечественной статистики по результативности рассмотренных методов привлечения персонала затрудняет выбор метода набора, поэтому предприятие может вычислить результаты по каждому методу и разделить их на результат, который приносит этот метод (то есть на число принятых работников).

Качественная сторона проведенного набора персонала может быть оценена с помощью показателя качества набора:

$KH = (PK + PR + OP) : Ч$, где

КН - качество набранных работников, %

РК - усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками

ПР - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года

ОР - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года

Ч - общее число показателей, учтенных при расчете.

Оценка источников и методов набора может проводиться различными способами. Организация может вычислить затраты по каждому методу набора и поделить их на тот результат, который этот метод ей приносит (т. е. число принятых работников)

Оценка качества набора служит учетом анализа способностей вербовщиков привлекать новых работников.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 9. ОТБОР ПЕРСОНАЛА

9.1. Отбор персонала: определение, факторы, оказывающие влияние на отбор персонала

Отбор персонала – это решающий этап при проведении подбора персонала, который включает в себя серию мероприятий и действий по изучению психологических и профессиональных качеств претендента с целью установления пригодности для выполнения конкретных рабочих обязанностей и выбор из совокупности заявителей наиболее подходящего. Решение о найме сотрудника должно приниматься не только с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности и интересам организации, но и с учетом интересов, склонностей и ожиданий самого претендента на рабочее место.

В советский период, также как и набор кадров, профессиональный отбор рядовых работников в организациях не проводился, а все ключевые посты в экономике СССР, начиная от директора фабрики, завода, ректора вуза и выше являлись номенклатурными единицами соответствующих партийных органов, поскольку работа с кадрами зеркально отражала структура партийно-государственной власти. Главным критерием отбора кадров в те времена, стержнем, вокруг которого выстраивалась вся система отбора и выдвижения, был уровень приоритетности для них общественных и государственных интересов. Методики и технологии профессионального отбора кадров были разработаны только для отраслей, связанных с особыми условиями профессиональной деятельности - космоса, авиации, подводного флота, атомной энергетики. Несмотря на то, что уже давно было установлено, что 80% аварий происходит по вине личного состава, недостатка квалификации или отсутствия корпоративной культуры, предполагающей высокую ответственность работников даже в такой важной для государства сфере, как военно-промышленный комплекс, первая Психологическая лаборатория профессионального отбора была создана под эгидой Министерства обороны лишь в 1986 г.

В современных условиях отечественной конкуренции, не менее беспощадной и изощренной, чем в западных странах, профессиональные способности людей превратились в главный капитал любой организации. Разрабатываемая в организациях политика профессионального отбора кадров должна быть направлена, в первую очередь, на вытеснение дилетантов из всех сфер - экономической, деловой, управленческой.

Профессионально организованный отбор персонала важен для организации по многим причинам. Прежде всего, потому, что это существенный элемент кадровой работы, имеющий далеко идущие последствия, поскольку эффективность работы любой организации определяется эффективностью работы ее сотрудников. За рубежом на процедуру отбора кадров затрачиваются значительные средства. Так, например, по

подсчетам американских экспертов, затраты при приеме на работу менеджера с окладом \$60 000 в год составляют сегодня в США \$47 000.

Диагностический подход к процессу отбора: факторы окружающей обстановки, оказывающие влияние на отбор.

а) внутренняя обстановка: в первую очередь приходится учитывать влияние природы предприятия (государственный сектор отличается от частного). В государственном секторе влияет политическое покровительство и заслуги; в частном – дружба с менеджером, работником. Цель, которую пытаются достичь в частном секторе – чистый отбор по достоинствам.

Важными характеристиками предприятия являются его:

- размер
- сложность
- технологическая изменчивость

Они определяют финансовую эффективность. Если фирма крупная она может позволить большие затраты.

б) сущность рынка рабочей силы: если желающих много, то выбирать метод отбора сложно и наоборот. Для организации важно:

- состояние в городе, области, где находится предприятие.
- условия работы, предлагаемой предприятием
- имидж фирмы.

При анализе эффективности методов отбора работники отделов кадров используют т. н. коэффициент отбора.

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Количество отобранных желающих}}{\text{Количество желающих, из которых осуществляется отбор}}$$

Для менеджеров этот коэффициент 1:2; для клерков – 1:2; для рабочих 1:1; для квалифицированных рабочих – 1:1; для чернорабочих – 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора краток и прост, при коэффициенте 1:2 – сложен.

в) требования профсоюзов – членство в профсоюзе (если работник организации частично или полностью принадлежит к какому-либо профсоюзу) – один из главных факторов, имеющих влияние при отборе; государственные требования, законы, гарантирующие равные права и возможности учитывают также в процессе отбора.

г) состав рабочей силы: предприятия нередко стараются набирать такой состав рабочей силы, который максимально бы отражал состав и требования их клиентов.

д) месторасположения предприятия: крупные предприятия должны находиться в городах и др. местах, где бы обеспечивался приток рабочей силы.

е) непосредственное окружение и отбор. Среди факторов внешнего окружения, которые оказывают влияние на процесс отбора персонала, можно выделить государственное законодательство, защищающее права граждан от дискриминации при найме. В дополнение к существующим законам ведущие рекрутинговые компании России в 1997 г. приняли Этический кодекс, включающий пункт о запрещении расовой, половой, возрастной и прочей дискриминации, согласно которому они больше не принимают заказов от работодателей, составленных по образцу: “Мужчину, не старше 35 лет, славянской внешности...”. Другим внешним фактором является рынок труда. Чем выше конкуренция среди претендентов на рабочее место, тем сложнее для предприятия провести отбор и тем выше требования работодателей. Количественную сторону процесса отбора кадров характеризует коэффициент отбора персонала.

Внутренние факторы, определяющие отбор сводятся к формированию философии отбора и определению его эффективных и действенных процедур. Разработка философии

предполагает выбор одной из трех, наиболее часто рассматриваемых в научной литературе концепций отбора:

- 1) найм для соответствия или поиск “новой крови”;
- 2) найм для текущей работы или долгосрочной организационной карьеры;
- 3) найм подготовленных или найм подготавливаемых.

Основными принципами, которые принимаются во внимание при кадровой селекции, являются:

- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более, чем это требует рабочее место;
- исключение сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например протекции или предубеждения;
- знание и соблюдение требований к вакантной должности и др.

Профиль требований к будущему работнику, описывающий основные характеристики будущего работника, включает в себя профессиональные критерии (образование, опыт), физические и психические критерии (способность концентрироваться, запоминать информацию и др.) и социально-психологические критерии (требования к межличностному поведению). В дополнение к имеющимся на предприятиях должностным инструкциям в кадровых подразделениях сегодня разрабатываются квалификационные карты и карты компетенций (портрет идеального сотрудника).

Профессиограмма основывается на нормативных документах и содержит такие разделы, как “Особенности трудового процесса”, “Психограмма профессии” (составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования) и “Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника” (требования к способностям, чертам характера, общей и профессиональной направленности личности, опыту, психическим характеристикам, знаниям, умениям, навыкам и квалификации).

Критерии отбора:

- образование,
- медицинские характеристики,
- опыт,
- личные характеристики.

«Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Формальное образование: при равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Необходимо изучить продолжительность и тип образования, его соответствие конкретной работе.

Опыт: работодатели предпочитают опытных работников. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа. (На военной службе – дата присвоения звания).

Физические (медицинские характеристики): некоторые виды работ требуют выносливости и силы. Они легко определяются тестированием и сравниваются с показателями преуспевающих работников, которые используются как критерии.

Персональные характеристики и типы личности:

- социальный статус (положение): некоторые работодатели предпочитают «степенных» женатых работников, другие – холостых и разведенных, считая, что они легко соглашаются на внеурочную работу и в выходные.

- Возраст.

9.2. Достоверность и обоснование методов отбора

Способы: тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим.

Методы должны быть достаточно надежны и достоверны.

Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность к систематическим ошибкам при измерениях, т.е. к его состоятельности при различных условиях. На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведенных в разные дни.

Другой путь повышения достоверности – сравнение результатов нескольких альтернативных методов (например, тест и беседа). Если результаты одинаковые или сходные, можно считать результат достоверным.

Обоснованность принятых критериев отбора

Обоснованность – это то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» действительную будущую результативность тестируемого человека. Термин «обоснованность» относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, но не к самой процедуре. (Линейка достоверный измеритель пространства, но она не может служить измерителем координации движений). Вывод: метод отбора может быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче.

Типы обоснованности методов отбора:

- обоснованность по сути, по соответствию характеру конкретной работы,
- обоснованность по соответствию конкретным критериям.

Обоснованность – это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт, способность выполнять данную работу. (Тест на машинопись при найме секретаря).

Применение тестов на соответствие, по сути, не дают возможности определять лидерский потенциал, стиль работника, его рабочую этику.

Тесты на соответствие характеру будущей работы оценивают черты характера, выявляют соотношения между скрытыми чертами характера, определяющими поведение человека и набором тестовых измерений, относящихся к этим чертам.

Так, если для выполнения функций менеджера, ему необходимы лидерские качества, то тест, измеряющий лидерские качества, будет здесь обоснованным. Конкретно для доказательства соответствия работника условиям работы, необходимо быть уверенным, что тест измеряет действительно данную черту характера. Доказать такое соответствие бывает сложно.

В американских схемах по отбору персонала широко используют 3 обязательных требования для доказательства такого соответствия:

1. Анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те константы, которые наиболее необходимы для высокого качества данной работы.
2. Тест должен измерять одну из этих констант (например, удовлетворительным образом измеряет уровень лидерских качеств и результаты тестирования совпадают с результатами аналогичных тестов на другом предприятии).
3. Необходимо доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Используются два вида показателей соответствия критериям:

- показатели предполагаемого соответствия,
- показатели действительного соответствия.

Предполагаемое соответствие определить можно путем поведения некоторых тестов. Заявителю на место страхового агента предлагается выполнить серию тестов. Результаты сохраняются в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они не оглашаются, пока работник через 15 месяцев не наберет минимальный опыт. Оценка качества его работы проводится только через 15 месяцев. Результат этой оценки сравнивают с результатами тестов. В будущем для использования в принятии решений по отбору будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже набравшегося опыта.

Недостаток: приходится долго ждать, прежде чем он сможет применять результаты теста для принятия решения при отборе.

Показатели действительного соответствия. Оно определяется использованием данных, полученных при тестировании персонала, работающего на предприятии в данный момент. 1-ая ступень – проведение тестирования среди кадровых работников, сегодня выполняющих данную работу. 2-ая ступень – оценки, полученные посредством тестов, сравниваются с фактическими результатами работников при выполнении ими их обычных функций. Если оказывается, что тест действительно правильно отражает качество работы, он впоследствии используется в процедуре отбора.

Недостаток: опытные рабочие часто уклоняются от проведения тестов, не дают правильных ответов и поэтому тесты могут не совсем точно отражать их возможности.

9.3. Процедура и методы отбора

Основными методами, используемыми в процессе отбора, являются анализ и оценка заявительных документов, тестирование, собеседование, групповая дискуссия (Оценочный центр), графологическая экспертиза.

Типичный процесс отбора кандидатов и изучение их соответствия конкретной должности может быть представлен следующей схемой:

Первичный отбор → Собеседование с сотрудниками кадровой службы → Проверка информации о кандидате → Серия последовательных интервью с руководством организации → Профессиональное испытание → Решение о найме.

Первичный отбор направлен на отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для работы в конкретной должности. На этом этапе осуществляется анализ всего пакета заявительных документов, который включает: заявление, резюме, автобиографию, свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, медицинское заключение и заключение графологической экспертизы. Некоторые образцы заявительных документов, необходимых на стадии первичного отбора приведены

Полученная информация сравнивается с собственной моделью и критериями отбора. Чаще всего в качестве критериев отбора работодатели используют: образование, опыт работы, медицинские характеристики и личные характеристики кандидата. Выбранные критерии отбора должны удовлетворять таким требованиям, как валидность, полнота, надежность, необходимость и достаточность.

Анализ заявительных документов как метод отбора достаточно результативен, когда речь идет о специализированных должностях (наладчик лифта, преподаватель английского языка), но в то же время он очень приблизителен в оценке потенциала кандидата, поскольку ориентирован, в основном, на прошлое, а не на сегодняшнее состояние кандидата.

Методы тестирования, также применяемые на этапе первичного отбора, позволяют более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с позиции его соответствия требованиям, предъявляемым организацией.

Тест по найму – средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Разрабатывают эти тесты психологи и специалисты по персоналу на предмет наличия способностей и склада ума. Например, для секретаря такими способностями могут быть: умение печатать, стенография, необходимые человеческие качества.

Существуют различные виды тестов, например:

1. Тесты выполнения различных работ на рабочем месте.

- тест на компьютерное программирование – для программиста,
- стандартный тест на вождение,
- прослушивание при приеме в оркестр,
- тест на умение обращаться с инструментами для работы оператором,

– стандартный тест, направленный на проверку грамотности.
Эти тесты характеризуются самой высокой степенью достоверности и соответствия из всех видов тестов.

2. Тесты с искусственным созданием обстановки, близкой к реальной.

– Тест на психомоторные способности человека: время принятия решений, скорость движения конечностей, проворность пальцев.

– Тест О'Коннора: тестируемый набирает булавки и ряд за рядом вставляет их в отверстия в дощечке щипцами или руками. Этот тест применяется при отборе сборщиков телевизоров или радиоприемников.

– Тест на канцелярские способности: при работе с клерком необходимо запоминать числа и имена, что и проверяется специальным тестом.

3. Письменные тесты – предназначены для измерения общего уровня умственного развития и способностей. Примеры письменных тестов:

1) Тест на способности быстрых подсчетов Отиса. Этот тест проверяет некоторые умственные действия и способности, включая словарь, способность к счету, понимание и восприятия, выставляет общую оценку.

Он включает такие пункты, как например:

а) Какая из вещей, перечисленных ниже, мягкая?

б) Малиновка – это растение, птица, червь, цветок, рыба?

в) Какое из нижеперечисленных чисел, больше, чем 55? 53? 48?

2). Шкала Векслера на умственные способности взрослых. Это сравнительный письменный тест из 14 секций, собранных в две группы. «Словесная группа» включает в себя вопросы по общей информации, арифметике, проверке сходства, словарному запасу.

Группа «действий» включает в себя задания завершить рисунок, привести рисунок в порядок, собрать предметы и т.д.

3). Тест Вондерлика. Это краткая форма теста Отиса, включающая использование различных проверок восприятия, понятийные и арифметические вопросы и подсчет общего набранного количества баллов.

4. Тесты для описания группы.

Калифорнийский тест умственной зрелости: тест проводится в группах, и результат подсчитывается на компьютере. Результаты получаются из серии кратких тестов пространственной ориентации, понятийного содержания, логики и понимания, чисел и памяти.

5. Тест личных качеств и темперамента. Эти тесты наименее достоверны. Здесь нередко необходим подход, не столь прямой, а использующий «проективные методы» с целью представления нечетких возбудителей, реакций, по которым психологи оценивают личность. Возбудители специально представлены неясными, чтобы включить подсознание личности.

– Тест Роршаха с чернильными пятнами: он включает 10 карточек, на каждой из которых напечатана двойная симметричная клякса, похожая на пятно. Человеку предлагается ответить, что именно он видит в этих кляксах. Проверяющий записывает ответы, время, эмоции. Заключение дает психолог, после анализа ответов.

– Тест на тематическую апперцепцию.

6. Полиграф и тесты на честность. Полиграф – прибор, регистрирующий изменения в дыхании, кровяном давлении, пульсе и реакции кожи и записывающий эти изменения на бумагу. Человеку, которому подключен полиграф, задают вопросы: нейтральные («Вас зовут Сергей?»), чтобы получить ответ в нормальном состоянии и другие вопросы, – чтобы зарегистрировать ответ, сделанный под давлением (Вы когда-нибудь крали?). Сейчас полиграф используется в основном для проверки данных, т.к. предприятию не безразлично, кто его будущие работники. Но тот, кто умеет лгать, нередко обманывает и полиграф.

В настоящее время зарубежными и отечественными специалистами разработано достаточное количество проекционных, психометрических, личностных, интеллектуальных тестов и тестов производительности. Наибольшее распространение в отечественных технологиях отбора кадров получили интеллектуальные тесты, обладающие достаточно высокой валидностью. Тесты на производительность имеют особое значение для профессий индустриального профиля и водителей транспорта. Личностные характеристики анализируются на основании данных опросных персональных листов (анкет) и специальных проекционных тестов.

Среди основных личностных характеристик, которые чаще всего интересуют работодателей, можно выделить: открытую агрессивность, эмоциональную неустойчивость, контактную ориентированность, целеустремленность и стрессоустойчивость.

Проекционные тесты фиксируют личностные качества через оценку достаточно своеобразных заданий. Специализированные фирмы предлагают сегодня специальные тестовые пакеты для руководителей высшего звена, молодых специалистов, специалистов в области информатики, бухгалтеров, технических сотрудников.

К основным недостаткам метода тестирования можно отнести достаточно высокие издержки, необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестовых заданий, не дающих полного представления о личности испытуемого.

Графологическая экспертиза представляет своеобразную разновидность тестирования, основанного на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности. Он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, но не в качестве решающего.

Метод “Оценочный центр” (“Assesment Center”) представляет собой комплексный, стандартизированный подход к выявлению и оценке различных способностей претендента, при котором соискатели разбиваются на группы в 6-8 человек и совместно проходят разнообразные многокритериальные программы исследования на протяжении нескольких дней.

Собеседование с сотрудниками кадрового подразделения предприятия направлено на выяснение степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника. В ходе его проведения оцениваются “общие характеристики” кандидата (характер жизненной философии, мотивированность, совместимость с организацией). Выбор формы собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности. Результаты собеседования фиксируются в специальных оценочных листах и должны содержать оценку кандидата и предложение о продолжении или прекращении дальнейшей работы с претендентом. Заключение передается руководителю подразделения, располагающего данной вакансией, который и принимает окончательное решение.

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов в США принимаются с включением процедуры собеседования (интервью).

Основные типы собеседований (интервью) по найму:

- проводимые по схеме,
- слабоформализованные,
- выполняемые по схеме.

Цель собеседования любого типа одна – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Обмен информацией происходит в форме вопросов и ответов.

Основное различие между типами бесед заключается в:

- а) подходе к беседе проводящего ее служащего компании;
- б) типе информации, которую желает получить от вас организация;
- в) сущности конкретной ситуации.

В беседе типа а) проводящий заранее готовит список вопросов и от него не отклоняется. Ответы отмечаются на стандартном бланке. Такие беседы имеют

ограниченный характер и не дают широкого представления. Заявитель тоже чувствует себя стесненно, т.к. он не всегда может ответить на вопрос. В беседе типа б) заранее готовятся только основные вопросы, иногда готовятся заранее и прощупывающие вопросы. Этот метод допускает большую гибкость, нежели в), проблематично, что эти беседы трудно повторять.

В беседе типа в) требуемая подготовка совсем невелика. Проводящий готовит лишь список тем, которые требуется затронуть. Главное преимущество – свобода, позволяющая проводящему подстраивать беседу к ситуации и заявителю.

Недостатки: спонтанность, непоследовательность, отклонение от темы, нарушение плана сторон. Самый испытанный прием при этом методе – фраза «Расскажите мне о себе».

Давление на заявителя при беседе оказывать недопустимо.

Ошибки при проведении собеседований:

1) Тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению (как выглядит, ходит, сидит, смотрит ли в глаза). Необходимо наблюдать за речевым поведением, содержанием речи, привычками.

2) Проблема «по контрасту» – это когда проводящий беседу находится под впечатлением (положительным или отрицательным) от встреченных ранее заявителей.

Рекомендации, которые надо учитывать при проведении собеседований:

1. Необходимо внимательно слушать, что и как говорит заявитель. «Слушание» в отличие от «слышания», – активный процесс, требующий сосредоточения.

2. Важно следить за поведением заявителя также, как и слушать его. Наблюдайте его «язык движений».

3. Нельзя забывать о требованиях, предъявленных характером работы, а не придавать большого значения манерам, которые сильно привлекают или отталкивают.

4. Необходимо установить баланс между недостаточно и слишком схематизированными вопросами. (Чтобы беседа не превратилась в бесполезный разговор или допрос).

5. Решение следует принимать, только имея всю необходимую информацию.

6. Построение беседы требуется вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора.

Умению проводить собеседования можно научиться. Целью интервью является не только отбор претендентов, но и реклама, внушающая ее значимость. Также проводящий собеседование должен научить заявителя особенностям предлагаемой работы, не видных с первого взгляда.

Проверка информации о кандидате проводится путем выяснения полученных сведений с прежних мест работы и учебы, запросов в медицинские учреждения.

Требования к рекомендательному письму:

– автор письма должен знать уровень продуктивности и качества работы заявителя;

– автор письма должен быть достаточно компетентным, чтобы его оценить;

– он должен передать оценку новому работодателю;

– информация в письме должна соответствовать истине.

Если письмо отдается в руки заявителя, то условие не выполняется и многие работодатели не захотят писать свой истинное мнение, т.к. заявитель сможет его прочитать.

Метод К. Кесслера и Дж. Джеймс направлен на улучшение соответствия рекомендательных писем как инструмента отбора. Он заключается в следующем: специальное жюри организации-работодателя излагает требования относительно видов работ, которые предстоит выполнять в порядке их важности. Затем запрос на рекомендательное письмо отсылается прежнему работодателю, просят оценить заявителя

по списку перечисленных качеств. По получении оценки, полученной от адресата, сравнивают с оценками, выведенными жюри.

– При необходимости проверки биографических данных пользуются телефоном и звонят прежнему начальнику.

– Некоторые работодатели используют комбинированную проверку: рекомендательное письмо + звонок по телефону + данные, полученные в беседе по найму.

– Наиболее проверяемыми пунктами является последнее место работы и образование.

Собеседование с линейным руководителем подразделения (комиссией руководителей). Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела человеческих ресурсов, он назначает встречу с кандидатами. В отличие от собеседования со специалистами по ЧР это интервью нацелено, прежде всего, на оценку профессиональных качеств претендента и его способность выполнять необходимые функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с соискателем на должность и возможности его успешного вхождения в коллектив.

В качестве основных типов собеседования практикуются биографические, ситуационные и критериальные собеседования. Количество собеседований с руководителями организации зависит от класса должности: чем выше уровень в организационной иерархии, тем больше собеседований предстоит пройти кандидату.

Руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности и функциях. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Собеседование по отбору персонала представляет собой обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности, в ходе которого представитель организации пытается составить собственное мнение по двум основным вопросам:

1. Может ли данный кандидат успешно работать в данной должности в организации (способности);

2. Будет ли данный кандидат успешно работать в данной должности в организации (мотивация).

Виды собеседований: наиболее распространенной формой является собеседование «один на один». Сегодня используются и другие формы: кандидаты встречаются представителем организации или несколькими представителями организации беседуют с одним кандидатом, или несколькими представителями организации встречаются несколькими кандидатами.

Типы собеседований. Наиболее распространенная классификация:

– Биографические собеседования

– Ситуационные собеседования

– Критериальные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. Задаются вопросы, типа: «Расскажите о своей прежней работе!» «Какой предмет Вам больше всего нравился вовремя учебы?» «Почему Вы выбрали данный вуз?»

Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни. Ограниченность этого собеседования – невозможность оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

Ситуационные собеседования предполагают решение кандидатом одной или нескольких проблем (практических ситуаций). Оцениваются результат и методы, с помощью которых кандидат находит решение. При этом почти не оцениваются аналитические способности в целом.

Критериальное собеседование представляет собой интервью, во время которого кандидату задаются вопросы о том, чтобы он сделал в определенной ситуации, а его ответы оцениваются с точки зрения заранее выбранных критериев.

Медицинский осмотр

Некоторые работодатели требуют, чтобы наиболее подходящие заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр.

Причины такого требования следующие:

- в случае подачи работником жалоб по поводу компенсаций необходимо знать физическое состояние заявителя в момент найма;
- необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней;
- необходимо определить, может ли заявитель физически выполнять данную работу.

Эти требования выполняются посредством:

- 1) заполнения вопросников;
- 2) прохождения медицинского осмотра;
- 3) проведения анализа физиологии рабочего процесса (он предназначен для тяжелых физических работ и направлен на выявление усталости. Усталость устанавливается выполнением работы в искусственно созданных, но близких к рабочим условиям).

- 4) генетический отбор – одна из форм медицинского осмотра и предусматривает использование анализов крови и мочи с целью выявления у заявителя особых черт, предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами;

- 5) проверка на предмет употребления наркотиков становится наиболее популярной среди работодателей США и многих других стран, но она сложна и дорога.

Профессиональные испытания в системе отборочного механизма являются самым надежным методом, но работодатели используют его крайне редко, Сегодня этот метод может с успехом применяться при отборе преподавателей, редакторов, сотрудников типографий, секретарей, вспомогательного персонала, рабочих, бухгалтеров, причем как для рядовых сотрудников, так и для руководителей.

Решение о найме, как правило, принимается руководителем организации. Кадровая служба от его имени готовит письменное предложение, в котором сообщаются все условия работы и отправляет его кандидату.

В последнее время широкое распространение получила практика найма сотрудника с испытательным сроком, продолжительность которого варьируется от нескольких недель до нескольких месяцев. Этот метод позволяет руководителю принять более объективное и обоснованное решение.

Правильность выбора метода отбора можно оценить с помощью анализа результатов отбора и понесенных на него затрат. Для этого подсчитываются затраты на всех этапах процедуры отбора, а каждый метод отбора оценивается с точки зрения затрат и преимуществ.

9.4. Анализ затрат и выгод, приносимых решениями по отбору

Правильно выбрать метод отбора можно на базе оценки результатов отбора и понесенных на него затрат. Семь ступеней отбора работника могут быть оценены по уровням присущих им затрат следующим образом:

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр. Ступени 1, 2, 3 используются практически во всех случаях. Под вопросом находятся ступени 4, 5, 6. Ступень необязательна для должностей, не требующих особой ответственности. Каждый метод отбора может быть оценен с точки зрения затрат и выгод.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 10. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

10.1. Цели и задачи адаптации

Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и изменение его поведения в соответствии с требованиями среды.

Основные цели адаптации состоят в следующем:

1. Уменьшить стартовые издержки. До тех пор, пока новый сотрудник работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, он требует дополнительных затрат;
2. Снизить чувство неопределенности и озабоченность работника; Озабоченность – боязнь провалов в работе, страх перед новым;
3. Сократить текучесть рабочей силы. Текучесть высока в период ломки стереотипов, изменений привычных условий;
4. Сэкономить время непосредственного руководителя и коллег. Новый работник, выполняя свою работу, требует постоянной помощи.
5. Развивать позитивное отношение к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой. Новый работник должен как можно быстрее включить цели и задачи организации в систему собственных ценностей.

Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. Поэтому специальная процедура введения нового сотрудника в организацию (процедура адаптации персонала) призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации, может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Успешность адаптации зависит от следующих условий:

- уровня работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективности деловой оценки персонала;
- отработанности организационного механизма управления процессом адаптации;
- престижа и привлекательности профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенностей организации труда, реализующих мотивационные установки сотрудника;
- наличия отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкости системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенностей социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностных свойств адаптируемого сотрудника, связанных с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.д.

10.2. Этапы адаптации персонала

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда

параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители, так и сотрудники кадровых подразделений. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом:

Функции и мероприятия	Обязанности	
	непосредственного руководителя	сотрудников кадровой службы
По ориентации		
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с организацией и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В содержании программ ориентации могут затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители;
- стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;

- правила пользования телефоном внутри предприятия;
 - правила использования различных режимов рабочего времени;
 - правила охраны коммерческой тайны и технической документации.
3. Оплата труда:
- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
 - оплата выходных, сверхурочных.
4. Дополнительные льготы:
- страхование, учет стажа работы;
 - пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
 - поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
 - возможности обучения на работе;
 - наличие столовой, буфетов;
 - другие услуги организации для своих сотрудников.
5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:
- места оказания первой медицинской помощи;
 - меры предосторожности;
 - предупреждение о возможных опасностях на производстве;
 - правила противопожарной безопасности;
 - правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.
6. Работник и его отношения с профсоюзом:
- сроки и условия найма;
 - назначения, перемещения, продвижения;
 - испытательный срок;
 - руководство работой;
 - информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
 - права и обязанности работника;
 - права непосредственного руководителя;
 - организации рабочих;
 - постановления профсоюзов и политика компании;
 - руководство и оценка исполнения работы;
 - дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
 - коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.
7. Служба быта:
- организация питания;
 - наличие служебных входов;
 - условия для парковки личных автомобилей;
8. Экономические факторы:
- стоимость рабочей силы;
 - стоимость оборудования;
 - ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

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

2. Рабочие обязанности и ответственность:
 - детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
 - разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
 - нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
 - длительность рабочего дня и расписание;
 - дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).
3. Требуемая отчетность:
 - виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
 - отношения с местными и общегосударственными инспекциями.
4. Процедуры, правила, предписания:
 - правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
 - поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
 - информирование о несчастных случаях и опасности;
 - гигиенические стандарты;
 - охрана и проблемы, связанные с воровством;
 - отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
 - правила поведения на рабочем месте;
 - вынос вещей из подразделения;
 - контроль за нарушениями;
 - перерывы (перекуры, обед);
 - телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
 - использование оборудования;
 - контроль и оценка исполнения.
5. Представление сотрудников подразделения.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап предполагает приспособление нового сотрудника к своему статусу и его включение в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 лет работы. Управление процессом адаптации позволяет сократить этот период до нескольких месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

10.3. Виды адаптации

Классификация адаптации может осуществляться по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:
 - активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
 - пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.
2. По воздействию на работника:
 - прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;
 - регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).
3. По уровню:

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

вторичная – при последующей смене работы.

Выделяют также такие виды адаптации как:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности.

В некоторых организациях осуществляется адаптация после увольнения. Так, например, в США, когда отмечались волны увольнений и досрочного выхода на пенсию работников, чтобы каким-то образом поддержать увольняемых, большинство крупных компаний – около 60% – не просто увольняли работников, а пытались помочь им найти новые рабочие места, организовывали программы переподготовки и повышения квалификации.

4. По направлениям:

производственная;

непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде следующей схемы.

Характеристики различных типов адаптации, приведенных в схеме:

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

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

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

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

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

10.4. Система управления адаптацией

Адаптация работника и эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому во многих организациях создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления.



Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) – в кадровый отдел, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления персоналом на предприятии.

Цели системы управления адаптацией могут быть представлены в виде схемы (рис.1.).

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

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников; новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.



Рис.1. Управление адаптацией персонала

10.5. Адаптация молодых специалистов

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная система управления адаптацией, при этом различают адаптацию первичную - для сотрудников, поступающих на своё первое рабочее место (выпускники учебных заведений) и вторичную - для сотрудников, переходящих на другую должность или меняющих место работы.

При планировании процедуры введения в должность полезным может оказаться список контрольных вопросов, отражающий содержательную сторону процесса. Такой список может включать основные этапы процесса введения в должность с той или иной степенью детализации в зависимости от категории сотрудников, для кого он предназначен. Обязанности по проведению отдельных мероприятий распределяются между опытными специалистами отдела и специалистами различных служб.

Мероприятия по введению в должность должны включать:

- представление руководителю, непосредственному начальнику, другим сотрудникам;
- разъяснение функций отдела, собственной работы нового сотрудника, ожидаемые стандарты работы;
- разъяснение условий работы - контракт о найме, расчет заработной платы, рабочие часы и т. п.;
- условия аттестации, способы продвижения по службе, организация обучения;

- правила компании, нормы и способы их осуществления; сведения о компании структура, история компании, продукция, рынки;
- социальная сфера льготы, услуги.

Передача информации может осуществляться различными способами - с помощью лекций, бесед, обсуждений. В больших организациях имеются фильмы или слайды, которые могут быть эффективно использованы для информирования по различным аспектам деятельности организации.

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров организаций являются молодые специалисты с высшим образованием. Работа с ними строится так, чтобы на каждом этапе обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с базовыми организациями путём совмещения учебы с процессом труда с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За время обучения необходимо обеспечить каждому студенту получение рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными навыками профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы на производстве – технологической, управленческой, конструкторской и др.

Работа с молодыми специалистами в организациях проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальники отделов кадров предприятий и организаций совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому молодому специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием – руководитель стажировки на срок до одного года. Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т.д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организаций направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами.

Схема работы с молодыми специалистами в организации

1. Прохождение производственной и функциональной практики в подразделениях организации				
2. Прием на работу молодого специалиста в отдел персонала				
3. Собеседование с заместителем руководителя по кадрам и председателем совета молодых специалистов				
4. Социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца)				
Для выпускников вузов - приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации.			Для выпускников техникумов - приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте.	
5. Профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет).				
Стажировка в течение года, наставничество.	Составление отчета по стажировке.	Рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки.	Выполнение заданий руководителя на рабочем месте.	Участие в рационализаторской и изобретательской работе.
6. Повышение деловой квалификации (курсы - ИПК, школа менеджеров, курсы рационализаторов)				
7. Анализ профессиональной адаптации и включение в резерв				
Оценка потенциала специалиста.	Оценка индивидуального вклада.	Вхождение в трудовой коллектив.	Возможность профессионального выдвижения.	

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста:

- 1) работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности;
- 2) работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым, в группу руководителей нижнего уровня;
- 3) молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства (мастер, ст. мастер, нач. участка).

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 11. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

11.1. Цели, задачи, формы и виды обучения и развития человеческих ресурсов

Проблема качества кадров является ключевой проблемой для абсолютного большинства российских предприятий и носит стратегический характер, как для преуспевающих крупных предприятий, так и для мелких фирм.

Обучение – это получение новыми и действующими сотрудниками знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения работы.

Цели обучения сегодня намного шире, чем в прошлом. Если раньше они ограничивались, в основном, овладением техническими навыками, то сегодня

предприятия стремятся предоставить более широкий спектр навыков в области решения проблем, общение и взаимодействия в коллективе.

В советский период все предприятия и организации ежегодно централизованно получали задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, которые должны были заниматься обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы. С переходом к рыночной экономике все виды обучения предприятия осуществляют самостоятельно и функции в области организации этого процесса значительно расширяются. Это обусловлено ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования, необходимостью в переподготовке значительной части высвобождаемой рабочей силы и ориентацией предприятий на удовлетворение потребности в персонале за счет внутрифирменного рынка труда.

Сегодня предприятиям для выживания и процветания требуются быстрота и гибкость, поэтому обучение выходит на одно из первых мест в перечне средств повышения конкурентоспособности. Значение обучения и развития персонала при рыночных отношениях будет неизменно расти, причем как для предприятий, так и для самих работников. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний повышение квалификации и приобретение новых знаний и навыков способствует росту конкурентоспособности сотрудников на рынке труда и получению дополнительных возможностей для профессионального роста как внутри организации, так и вне ее. Обучение способствует не только развитию отдельного работника, но и коллектива, персонала организации в целом

Согласно российскому трудовому законодательству предусмотрены следующие виды (формы) профессионального обучения персонала:

- подготовка новых работников;
- переподготовка;
- обучение вторым (смежным профессиям);
- повышение квалификации.

Классификация видов обучения

Обучающая деятельность предприятия классифицируется по видам обучения:

1. Внутрифирменное обучение;
2. Обучение вне предприятия;
3. Самообучение.

По целевому назначению:

- для подготовки новых рабочих;
- повышения квалификации или переподготовки.

Обучающая деятельность может осуществляться:

- с отрывом от производства;
- без отрыва от производства.

Основные задачи в области подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии:

- выработка стратегии формирования квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении по отдельным его видам;
- выбор форм и методов обучения;
- выбор программно-методического и материально-технического
- обеспечения процесса обучения и изыскание средств для финансирования всех видов

обучения.

11.2. Определение потребности в обучении

На потребность в обучении ЧР предприятия оказывают существенное влияние такие факторы, как появление новых образцов техники и технологии, изменение стратегии и структуры организации, необходимость освоения новых видов деятельности.

При определении потребности в обучении применяют два основных метода:

- 1) анализ задачи, который особенно важен при определении потребности обучения новых сотрудников на рабочем месте;
- 2) анализ исполнения, включающий оценку результатов деятельности действующих работников с целью определения возможностей обучения для решения их профессиональных проблем.

Подготовка новых работников в соответствии с законодательством на отечественных предприятиях осуществляется по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения. Перечисленные формы обучения предусматривают не только производственное обучение, но и теоретический курс, необходимый для освоения профессиональных навыков начальной квалификации для работы в условиях механизированного и автоматизированного производства.

Выбор конкретных форм и методов обучения новых работников сегодня предоставлен самим предприятиям, и в настоящий момент можно выделить два подхода к решению этой проблемы. Одни предприятия расширяют подготовку кадров. К их числу можно отнести такие крупные промышленные предприятия, как РАО «Газпром», который ежегодно обучает в собственной учебно-кадровой сети более 10 тыс. новых работников, МОСЭНЕРГО, в котором уже 37 лет действует собственный центр подготовки кадров. Другие предприятия полностью сворачивают эту деятельность, сокращая или упраздняя отделы подготовки кадров. Проблему пополнения эти предприятия решают путем найма уже квалифицированных работников из числа уже обученных работников из Белоруссии, Украины и российских регионов. Сложившаяся ситуация на рынке труда пока еще позволяет решать проблему квалифицированных кадров за счет трудовых мигрантов. Однако по мере развития отечественной промышленности она будет становиться все острее, и рано или поздно этим предприятиям придется решать проблему профессионального обучения. Выходом, соответствующим рыночной экономике, в данном случае может быть обращение к другим предприятиям, которые на договорной основе независимо от их отраслевой принадлежности берут на себя обязательства в области подготовки кадров для предприятий-заказчиков. Первые шаги в этом направлении уже сделали предприятия-производители новой техники, которые ведут обучение рабочих предприятий-заказчиков этой новой техники.

Переподготовка (переобучение), обучение работников вторым (смежным) профессиям и повышение квалификации относятся к формам дополнительной подготовки персонала.

Необходимость в переподготовке, то есть освоении новой профессии, возникает на предприятиях, которые ориентированы в своей кадровой политике на привлечение работников за счет внутренних источников, а также в результате высвобождения работников и их планового продвижения, внутрифирменной текучести сотрудников. Важна переподготовка и в форме освоения смежных и вторых профессий при коллективных формах организации труда. Особую значимость проблема переподготовки кадров приобрела в связи с программами структурной перестройки экономики, конверсией оборонных предприятий и НИИ, необходимостью в освоении новых технологических процессов и совмещении профессий, где нет полной загрузки рабочего места.

В американских и японских компаниях вопросам переподготовки и повышения квалификации придают важное значение. Имея собственные системы переподготовки, фирмы ведут процесс обучения непрерывно.

Процесс переподготовки и обучения смежным профессиям должен вестись комплексно, с учетом всех факторов, ориентироваться на перспективные профессии и современные формы переподготовки, позволяющими достичь нужный результат при минимальных средствах. Переподготовка должна осуществляться не только с учетом целей предприятия и ориентироваться на конкретное рабочее место, но и с учетом особенностей контингента обучаемых, а это, как правило, работники старших возрастных групп с различным образовательным уровнем. Поэтому процесс переподготовки должен основываться на специальных принципах обучения для взрослых, к которым относятся актуальность, участие, повторение и обратная связь.

Характер переподготовки определяется структурой новых рабочих мест, требованиями к новой квалификации и квалификационным уровнем высвобождаемых рабочих. Если предприятия на сегодняшний день уже не располагают собственной учебной базой и необходимым материальным обеспечением, то они могут обратиться с соответствующим заказом в государственные службы занятости. С целью перестройки государственной системы управления человеческими ресурсами Министерство труда и социального развития РФ при участии администраций субъектов РФ разработали три национальные системы: развития персонала предприятий, профессиональной ориентации и психологической поддержки населения, формирования и реализации государственного заказа на подготовку и повышение квалификации госслужащих органов исполнительной власти. В рамках этой программы предполагается оперативно подготовить и переподготовить 18-20 млн. работников предприятий и госучреждений.

Переподготовка работников должна вестись на предприятиях непрерывно. Это обусловлено постоянным развитием новых технологий, требующих новых знаний и умений, при этом переподготовить имеющихся сотрудников дешевле, чем заменить их на новых. По расчетам специалистов, затраты на переподготовку инженера в 3 раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового специалиста, вероятность ухода которого намного выше.

Переподготовка кадров осуществляется за счет средств, относимых на себестоимость продукции. В рамках программ занятости населения на данной территории на предприятия, ведущие переподготовку кадров, могут быть переданы средства и из специальных фондов в Службах занятости.

Повышение квалификации является основным способом обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики и направлено на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний и навыков по имеющейся профессии. Потребность в повышении квалификации обусловлена влиянием факторов внешней и внутренней среды, усложнением процесса управления, освоением новых сфер деятельности, рынков сбыта продукции и т.д.

Основные формы повышения квалификации подразделяются на:

- внутреннюю (в рамках организации);
- внешнюю (в учебных заведениях, специальных центрах);
- организованную и неорганизованную (самообразование);
- профессиональную или проблемно ориентированную, направленную
- на отработку необходимого организации поведения;
- основанную на стандартных или специальных программах;
- предназначенную для целевых групп или всего персонала.

Основные цели современных программ повышения квалификации направлены на развитие самостоятельного мышления у работников, решение комплексных проблем, осуществление предпринимательского подхода и выработку навыков взаимодействия в команде. Планирование повышения квалификации осуществляется в рамках внутриорганизационного планирования, при этом сначала определяется долгосрочная потребность и разрабатываются необходимые планы и программы, а затем в рамках оперативного планирования определяются конкретные мероприятия с учетом деятельности предприятия и личных потребностей персонала.

Повышение квалификации дифференцируется по группам и формам обучения.

Рабочие повышают квалификацию на производственно-технических курсах, курсах обучения вторым и совмещенным профессиям, курсах целевого назначения по улучшению новых технологий, оборудования, в школах по изучению передовых методов труда, в школах мастеров и бригадиров. В последнее время на промышленных предприятиях получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням, направленная на овладение профессий от начального до высшего уровня квалификации.

Руководители и специалисты проходят повышение квалификации в институтах и на факультетах повышения квалификации при вузах и различных курсах. Поскольку главной задачей повышения квалификации руководителей и специалистов является обеспечение быстрой реализации новых научных, технических, экономических и организационных идей в практику, то на современном этапе в качестве основного направления совершенствования системы повышения квалификации для этой категории работников необходим переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному пополнению знаний, усилению связи обучения с практикой, индивидуализации и рационализации программ обучения.

11.3. Методы обучения и развития персонала

Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на:

- методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
- методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
- методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Основной характеристикой обучения на рабочем месте является тот факт, что оно организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Организация безусловно может пригласить и внешнего консультанта, если это отвечает ее потребностям.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы организации. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях. Преимущества и недостатки этих методов обучения представлены в табл. 1.

Таблица 1

Преимущества и недостатки методов обучения

<p>Обучение на рабочем месте</p> <p>+ Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации</p> <p>- Участники встречаются только с работниками этой организации</p> <p>+/- Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы</p> <p>+ Может использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также процедуры и/или методы выполнения работ</p> <p>- Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты</p>	<p>Обучение вне рабочего места</p> <p>- Вряд ли точно соответствует потребностям организации.</p> <p>- Доступность и частота обычно установлены внешней организацией</p> <p>+ Участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций</p> <p>+/- Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы</p> <p>+ Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое, возможно, окажется недоступным в стенах организации</p>

<p>+ Может быть экономически выгодным, если достаточно работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимыми средствами, преподавателями, которые смогут провести обучение на предприятии.</p> <p>- Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя</p> <p>+ Переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал непосредственно связан с работой</p>	<p>+ Может быть более экономически выгодным, если в организации не очень много работников с одинаковыми потребностями в обучении.</p> <p>+ Квалифицированный обучающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри нее</p> <p>- Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы</p> <p>- Если участники были отозваны с курсов, оплата, как правило, не возвращается.</p>
---	--

Основными методами обучения на рабочем месте являются наставничество и инструктаж. Они применяются, в основном, там, где решающую роль играет опыт. Основными недостатками этих методов обучения является то, что они не способствуют развитию абстрактного мышления, кроме того, опыт быстро устаревает и не соответствует потребностям обучаемых, но для выработки навыков решения текущих производственных задач они достаточны.

Одним из новых методов обучения на рабочем месте, который применяется сегодня достаточно широко, является ротация. По мнению специалистов, ротация оказывает положительное влияние на сотрудников, но в то же время связана с временным снижением производительности. Одной из самых доступных форм обучения на рабочем месте на сегодняшний день является самообучение, дополняемое инструктажем.

Для руководителей применяются такие методы, как стажировки и достаточно новый для отечественной управленческой практики метод «дублёры» или «близнецы», когда новый и старый руководитель продолжительное время работают в паре. Этот метод потенциально конфликтен, поэтому более эффективным для руководителей является метод обучения в форме наставничества, но на более высоком уровне, чем для рядовых работников.

В целом, форма обучения на рабочем месте считается более предпочтительной, чем на различных курсах, и по наблюдениям, работники, прошедшие через нее, работают потом более успешно.

Среди современных методов развития управленческого персонала наиболее популярны в настоящий момент следующие:

1. метод анализа реальной ситуации (“Кейс-стадиз”);
2. деловые игры;
3. метод управленческих игр;
4. метод моделирования поведения менеджера;
5. метод обучения и изучения социальных контактов в группах.

Показатели, характеризующие работу по повышению квалификации на предприятиях, могут выражаться количеством работников, повысивших квалификацию (разряд, категорию, класс) в общей численности, структурой обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения и ростом производительности труда.

11.5. Центры развития как новая форма обучения и развития персонала

Известно, что каждая компания обладает следующими основными видами ресурсов: материальными, человеческими и финансовыми. В последнее время ведущая роль в этой цепочке принадлежит человеческим ресурсам. Ведь именно уровень подготовки и профессионализма персонала компании обеспечивает рациональное использование всех остальных видов ресурсов, а также само их наличие у компании.

Оценка персонала направлена на выявление потенциала каждого сотрудника. По результатам оценки персонала обычно формируются программы обучения и развития персонала. Кроме того, процедуры оценки могут быть весьма полезны при отборе кандидатов на вакантную должность.

Однако каждая процедура оценки будет нести на себе отпечаток субъективного мнения того человека, который ее разрабатывал или будет обрабатывать результаты оценки. Поэтому разрабатываются новые формы развития персонала. Один из самых верных способов использования многоаспектной оценки персонала на сегодняшний день является Центр развития. Появился он недавно – в начале 90-х годов и уже широко используется за рубежом.

Центр развития – это процедура, в основу которой положены принципы Ассесмент-центра и тренингов. Первый метод был создан для оценки, второй – для развития персонала. Поэтому процедура, где методом Ассесмент-центра развивают, получила название Центр развития.

Ассесмент-центр – это форма оценки персонала, широко используемая в мире. Следует изначально развести понятия оценки работника и аттестации. Зачастую в российской практике управления персоналом эти два термина употребляют как синонимы. Это неверно. Понятие оценки персонала более широкое и включает в себя изучение сотрудника или кандидата на вакантную должность сразу по многим параметрам, таким как:

- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- выполнение должностных обязанностей;
- уровень достижения целей;
- уровень компетентности;
- личностные особенности.

В то время как аттестация – всего лишь традиционный метод оценки персонала, при котором руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев.

Функции Ассесмент-центра:

- Отбор. Каждая организация хочет уметь определять и отбирать лучших сотрудников. Тщательно разработанная процедура оценки дает возможность подбирать идеальных кандидатов на любую вакансию.

- Расстановка персонала. Каждая организация хочет, чтобы каждый из ее сотрудников занимал подходящее место. Например, в организации есть несколько менеджерских позиций с разным уровнем ответственности. Процедура оценки может обеспечить руководство максимально полной информацией, чтобы расстановка претендентов по обозначенным позициям была максимально эффективной.

- Обучение и развитие. Процедура оценки помогает выявлять потенциал каждого сотрудника, что значительно облегчает формирование учебных программ и планов карьерного роста. Кроме того, результаты дают возможность самому кандидату увидеть, какие навыки ему необходимо развивать самостоятельно.

- Продвижение. Результаты оценки могут стать основанием для продвижения сотрудника, так как они помогают выделить тех, кто имеет управленческий потенциал. Таким сотрудникам предлагаются должности с более широким кругом полномочий и большим уровнем ответственности.

– Управление карьерой и наставничество. Иногда результаты тестов помогают людям делать выбор в сфере вакансии или образования. Они помогают определить те сферы деятельности, в которых человек сможет наиболее ярко себя проявить.

– Получение обратной реакции. Результаты оценки могут определить, пошло ли на пользу сотрудникам проведенное обучение.

Данная форма оценки персонала позволяет сотруднику или кандидату продемонстрировать полное многообразие его способностей в ситуациях, моделирующих его повседневную работу. То есть, суть метода в том, чтобы смоделировать некоторую ситуацию и посмотреть, как в ней люди будут себя вести.

Центр развития берет из ассесмент-центра это прицельное моделирование и создает ситуации, максимально приближенные к реальным, но не идентичные, так, чтобы ненужные детали ушли, а суть легко проявлялась.

Результаты исследований показали, что метод, созданный для оценки персонала при определенной модификации способствует эффективному развитию. В его основе лежат так называемые «бизнес-стимуляции», предполагающие моделирование рабочих ситуаций: решение профессиональных задач, переговоры с клиентом, различные варианты взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными. То есть, суть метода в том, чтобы смоделировать некоторую ситуацию и посмотреть, как в ней люди будут себя вести. А дальше осуществить прогноз, как они поведут себя в ходе аналогичной работы. Непременное условие подобных деловых игр – максимальная приближенность к организационным и рабочим реалиям участников.

Второй аспект метода оценки – это модель компетенции. В процессе деловой игры эксперты наблюдают за участниками и оценивают выполнение ими упражнений по специальным оценочным шкалам. Но для того, чтобы качественно оценить работника, нужно четко описать возможные формы поведения на разных уровнях, то есть прописать компетенции. Четкая структура компетенций становится основой Центра развития.

Третья особенность – индивидуальная оценка каждого обучаемого по каждой компетенции. Создается максимально детализированный «профиль» каждого участника. Данные, собираемые в ходе деловой игры (ассесмент-центр), позволяют получить сфокусированную обратную связь, которой уделяется много внимания и времени.

И последнее, что добавляется к традиционному Центру развития – это составление индивидуального плана развития на рабочем месте: система домашних заданий, которую человек будет выполнять уже в ходе ежедневной работы. В этом подробном комплексном плане упор делается на то, что конкретно будет делать сотрудник, чтобы совершенствовать те свои компетенции, которые недостаточно развиты.

Основные составляющие Центра развития – это интервью (собеседование), тесты (психологические, профессиональные, общие), деловые игры, групповое обсуждение, анализ конкретных ситуаций, экспертные оценки и оценки достижений.

В классическом варианте Центра развития наблюдатели-эксперты вынесены за круг: есть участники, есть наблюдатели. В практике компании RHR International Ecopy наблюдатели и участники во время практики меняются местами. Когда человек наблюдает за другими, а потом сам участвует, эффективность повышается. Проходит такое мероприятие за три-четыре дня. Начинается внедрение Центра развития с анализа работы конкретного сотрудника, с тем, чтобы определить параметры оценки сотрудника, компетенции. Как правило, три дня идут групповые консультации, деловые игры. И один день отводится на индивидуальные консультации.

Центр развития сосредоточен на том, чтобы максимально объективно оценить людей и определить конкретные сильные и слабые стороны работника. Компания RHR International Ecopy использует эту методику для того, чтобы дать людям толчок к развитию. В качестве наблюдателей-экспертов (оценщиков) выступают сами участники, в отличие от традиционного ассесмент-центра.

Проблема низкой мотивации во время обучения снимается сравнительно легко в Центре развития. Перед тем, как сотрудника отправить на обучение (развитие) его оценивают коллеги. И люди наглядно видят, что по ряду параметров они не эффективны в работе. В оценке вообще заложено мощное мотивирующее воздействие.

Недостатки: Трудно применять полученные навыки в работе. Модели, игры крайне индивидуализированы, подстроены под практику, и все узнаваемо. Кроме того, создается план внедрения навыков в работу. Если после тренинга человек сам должен подумать, как он будет внедрять полученные знания, то здесь существует специальная технология и сроки.

Обучение не заканчивается в последний день мероприятия, как это бывает после единоразового тренинга. Люди начинают реализовывать планы развития, которые после передаются руководителю. Он становится своего рода наставником и помогает внедрять полученные навыки, отслеживает реализацию плана. То есть получается пролонгированная программа обучения и внедрения. Первое отслеживание прогресса делает руководитель, чтобы дать новые рекомендации для перехода на более высокий уровень.

Данная форма оценки персонала позволяет сотруднику или кандидату продемонстрировать полное многообразие его способностей в ситуациях, моделирующих его повседневную работу. То есть, суть метода в том, чтобы смоделировать некоторую ситуацию и посмотреть, как в ней люди будут себя вести.

Центр развития берет из ассесмент-центра это прицельное моделирование и создает ситуации, максимально приближенные к реальным, но не идентичные, так, чтобы ненужные детали ушли, а суть легко проявлялась.

Результаты исследований показали, что метод, созданный для оценки персонала при определенной модификации способствует эффективному развитию. В его основе лежат так называемые «бизнес-стимуляции», предполагающие моделирование рабочих ситуаций: решение профессиональных задач, переговоры с клиентом, различные варианты взаимодействия с коллегами, руководством и подчиненными. То есть, суть метода в том, чтобы смоделировать некоторую ситуацию и посмотреть, как в ней люди будут себя вести. А дальше осуществить прогноз, как они поведут себя в ходе аналогичной работы. Непременное условие подобных деловых игр – максимальная приближенность к организационным и рабочим реалиям участников.

Второй аспект метода оценки – это модель компетенции. В процессе деловой игры эксперты наблюдают за участниками и оценивают выполнение ими упражнений по специальным оценочным шкалам. Но для того, чтобы качественно оценить работника, нужно четко описать возможные формы поведения на разных уровнях, то есть прописать компетенции. Четкая структура компетенций становится основой Центра развития.

Третья особенность – индивидуальная оценка каждого обучаемого по каждой компетенции. Создается максимально детализированный «профиль» каждого участника. Данные, собираемые в ходе деловой игры (ассесмент-центр), позволяют получить сфокусированную обратную связь, которой уделяется много внимания и времени. Таким образом, Центр развития – это своего рода мастерская для профессионалов, где люди получают индивидуальные подсказки, советы, рекомендации.

11.6. Оценка результатов обучения

На результаты обучения влияет непосредственное участие менеджера во всем цикле приведенной выше систематической модели обучения, начиная с определения целей, составления учебных планов и контроля хода обучения. Однако, кроме этого, важен и еще один аспект: должны быть созданы возможности для практического применения полученных в процессе обучения навыков и знаний. При проверке результатов обучения необходимо убедиться, что каждому, прошедшему курс обучения, созданы условия для применения полученных знаний при выполнении повседневных обязанностей.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 12. ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

Движение сотрудников организуется строго в соответствии с кадровой политикой организации и проводится в жизнь работниками кадрового подразделения. Сегодня, когда предприятия борются за выживание и расстановка персонала ведется спонтанно, по принципу “латания дыр”, эффект от этого процесса невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров может дать реальный эффект. Одним из новых для нашей управленческой практики способов достижения соответствия нового вида деятельности и личных потребностей человека является планирование деловой карьеры исходя из оценки потенциала работника и его личных намерений.

В науке управления ЧР деловая карьера определяется как продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Карьера может быть динамичной и статичной, вертикальной и горизонтальной, ступенчатой и центростремительной, профессиональной и административной.

12.1. Этапы и модели карьеры

Несмотря на все многообразие существующих организаций, любой работник в процессе карьеры последовательно проходит через одинаковые, взаимосвязанные этапы. Естественно, что, встречаясь с новым сотрудником, желательно выявить этап карьеры, на котором он в данный момент находится. Это поможет уточнить цели его профессиональной деятельности, степень динамичности и главное - специфику индивидуальной мотивации.

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов:

1. Предварительный этап (или подготовительный, как его еще называют) включает в себя возрастной период до 22-25 лет и характеризуется подготовкой к трудовой деятельности, а также выбором области деятельности. Он связан с получением высшего или среднего профессионального образования. О карьере здесь, как правило, еще говорить рано, так как она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации, где закладываются основы будущего специалиста и руководителя.

2. Этап становления (или адаптации) протекает до 30 лет и характеризуется освоением молодым специалистом работы, новой профессии, развитием профессиональных навыков, поиском своего места в коллективе. Здесь человек получает ценный опыт самостоятельной работы, а также выясняется, имеет ли данный работник способность к определенной деятельности, и если это так, то его нужно быстрее продвигать вперед.

3. Этап продвижения (стабилизационный этап) продолжается до 40-45 лет и характеризуется профессиональным развитием. При этом происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Но к концу этого периода все работники становятся профессионалами в своей деятельности. Некоторые авторы в рамках продолжения данного этапа выделяют также этап консолидации, который длится до 50 лет. Он наступает после того, как человек решает сам для себя, что дальнейших перспектив продвижения у него нет, что приводит большинство людей к «кризису середины жизни». Тогда они начинают подводить итоги сделанного и искать пути приспособления к новой ситуации, решать, как жить дальше. При этом из трудового сознания исключается все, что касается развития профессиональных знаний и даже получения определенного заработка. Порой человек попадает в состояние депрессии или стресса, эффективность его труда нередко снижается. Здесь определенное значение может иметь досрочное увольнение работника, которое помогает ему встряхнуться и с новыми силами реализовать свои способности и квалификацию и зачастую достичь высоких результатов в карьере.

4. Этап завершения (зрелости) наступает в деловой карьере в возрасте 50-60 лет и длится до ухода работника на пенсию. Люди сосредотачиваются на передаче своих знаний

и опыта молодежи. Для руководителей на данном этапе следует уже подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний. Таким образом, начинается подготовка сотрудника к уходу на пенсию. При чем некоторые хотят, чтобы это осуществилось как можно раньше – с момента возникновения у них соответствующего юридического права; другие, полные физических и моральных сил – как можно позже.

5. Пенсионный этап имеет место после 65 лет, когда человек начинает заниматься другими видами деятельности.

Однако следует отметить, что этап карьеры не всегда связан с этапом профессионального развития человека. Ведь человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может и не быть еще высоким профессионалом. Поэтому необходимо разделить этапы карьеры (то есть это скорее временной период развития личности) и фазы развития профессионала (периоды, когда человек уже непосредственно стремится овладеть определенной деятельностью). Выделяют следующих работников в соответствии с фазами их развития (рис 1):

Оптанта (фаза оптации) – человек, который находится в процессе выбора карьеры или который в силу ряда причин вынужден сменить свою профессию.

Адепт (фаза адепта) – человек, уже выбравший себе интересную и желаемую профессию и начавший ее осваивать.

Адаптант (фаза адаптации) – юный специалист, привыкающий к работе.

Интернал (фаза интернала) – опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно и независимо выполнять свои функции.

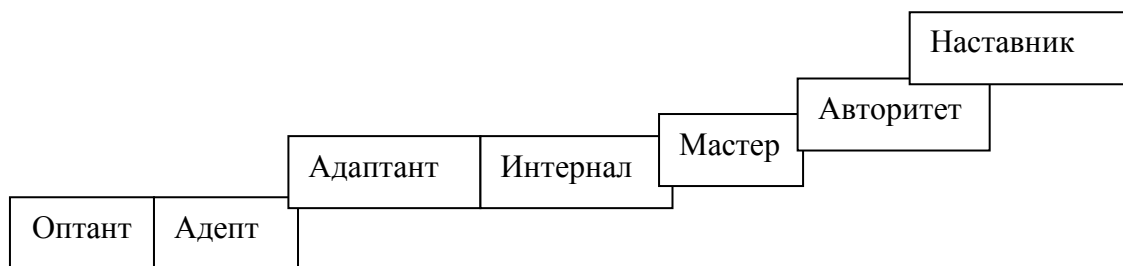


Рис. 1. Фазы развития профессионала

Мастер (фаза мастерства) – человек, решающий как простые, так и очень трудные профессиональные задачи, которые даже не всем коллегам по плечу.

Авторитет (фаза авторитета) – мастер своего дела, которого уже знают в данном профессиональном кругу или даже в отрасли, в стране.

Наставник (фаза наставничества) – авторитетный мастер своего дела, вокруг которого всегда полно единомышленников и учеников, получающих опыт работы.

Карьерное продвижение в организации может осуществляться в соответствии со следующими принципами:

- результативность работы;
- компетентность и потенциальные возможности;
- усердие, способность хорошо организовать дело;
- умение дожидаться своего «звездного часа»;
- умение угодить руководству; общие способности.

При этом не следует назначать работника на более высокую должность через несколько ступеней – это может его демотивировать. Продвижение также улучшает морально-психологический климат в коллективе, так как длительное общение руководителей и подчиненных, как правило, приводит к потере официальности отношений между ними, панибратству, ослаблению дисциплины, а, следовательно, к снижению эффективности работы.

Любой человек в процессе своей карьеры, как правило, не только проходит определенные этапы, но и придерживается некоторых моделей. Так, все многообразие

вариантов карьеры состоит в сочетании четырех основных ее моделей: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Жизненный путь работника при карьере «трамплин» предполагает длительный подъем по служебной лестнице с постепенным приобретением потенциала, знаний, опыта, квалификации (рис. 2). То есть человек в процессе своей деятельности последовательно меняет занимаемые должности на более сложные, ответственные и лучше оплачиваемые. Но на каком-то определенном этапе работник понимает, что уже получил наивысшую для него должность, к которой он стремился. Поэтому он старается удержаться на ней как можно дольше, чтобы достичь поставленных перед собой жизненных целей. Затем работник уходит на пенсию, совершая так называемый «прыжок с трамплина». Данная модель, как правило, наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности занимают люди по 20-25 лет. Также карьеру «трамплин» довольно часто проходят специалисты и служащие, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе. Их вполне устраивает занимаемая должность, и они готовы оставаться на ней до пенсии, не совершая никаких передвижений в иерархии организации. Такое поведение может быть обусловлено личными интересами, невысокой нагрузкой данной работы, хорошим коллективом, приобретенной квалификацией.

Модель карьеры «перепутье» заключается в том, что периодически каждый работник проходит некоторую аттестацию, оценку своей деятельности, в результате которой его либо повышают, либо понижают в должности (рис. 3). По своей сути это скорее американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и на работу по контракту.

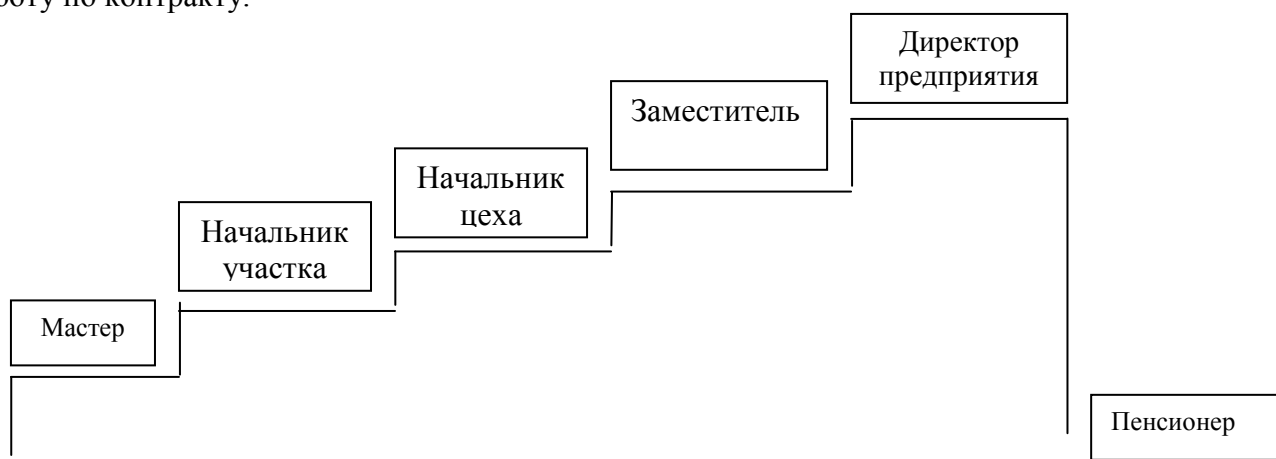


Рис.2. Модель служебной карьеры «трамплин»

Модель карьеры «лестница» состоит в том, что работник в процессе своей карьеры проходит некоторое количество определенных должностей, которые он занимает какое-то определенное время, например, 4 года (рис. 4). Такого времени в принципе достаточно для освоения новой должности и работы с полной отдачей. Постепенно растет квалификация работника, и он приобретает все больший опыт в своей деятельности. Это приводит к тому, что с течением времени человек поднимается по служебной лестнице.

Верхней ступени карьеры работник достигает в период накопления максимального потенциала, опыта, высокой квалификации, широкого кругозора и полноценных профессиональных знаний и умений. Затем после занятия верхней должности человек начинает постепенно спускаться вниз по служебной лестнице. Ему поручают все менее интенсивную, сложную, ответственную и руководящую работу.

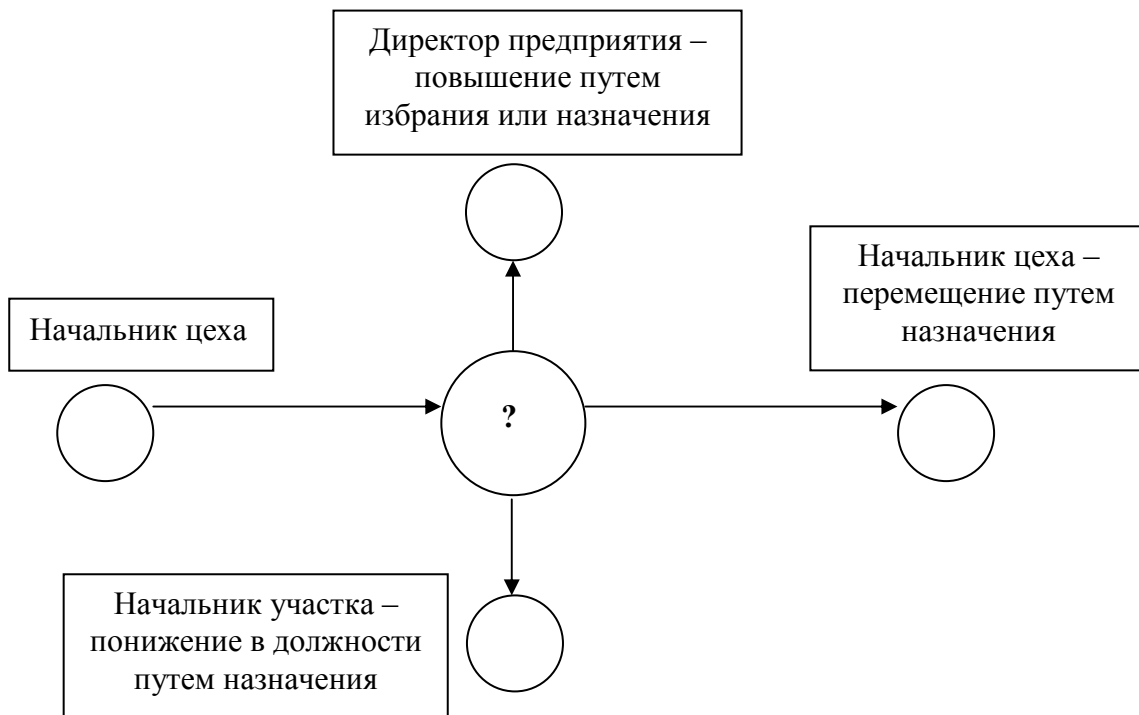


Рис.3. Модель карьеры «перепутье»

Однако это не означает, что забываются все заслуги человека перед организацией, и вклад такого работника в деятельность предприятия всегда очень ценится другими.

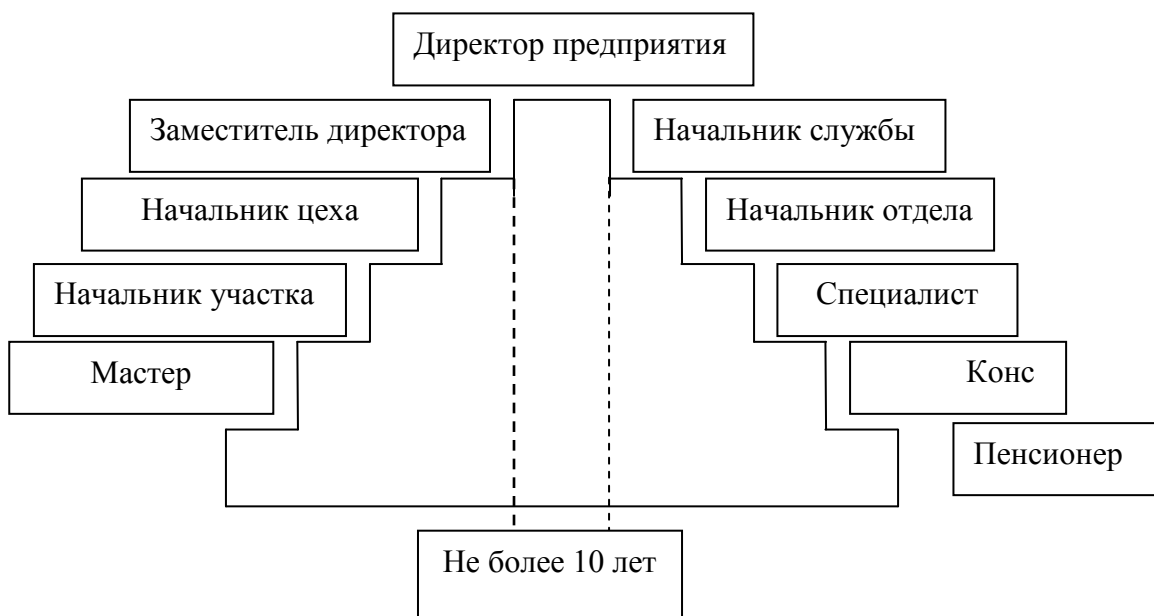


Рис.4. Модель карьеры «лестница»

Наконец, **модель карьеры «змея»** предполагает, что работник перемещается с одной должности на другую горизонтально, и занимает каждую из них довольно непродолжительное время – 1-2 года (рис. 5). Такой подход помогает руководителю более глубоко изучить все функции управления (заместителя по экономике, кадрам и т.д.) прежде, чем перейти на верхнюю должность; более масштабно исследовать все важные участки деятельности в фирме; исключить в дальнейшем тенденции к формированию локальных целей, связанных только с определенной специальностью, а не всей

организацией в целом. Но минусом данной модели является то, что некоторые работники – флегматики или меланхолики – не расположены к частой смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

Пределы и скорость продвижения индивидов в процессе карьеры зависят от социальных возможностей развития работника, его ценностных ориентаций. Существенное влияние оказывает и возраст, хотя это влияние довольно противоречиво: с одной стороны, происходит старение организма, а с другой – человек приобретает опыт квалификацию. Деловая карьера также зависит и от начальных шагов в трудовой жизни работника – о профориентации, оценки личных качеств и возможностей, уровня образования, мотивации и т.д.

Однако процесс прохождения карьеры во многом определяется и структурой управления на предприятии, социальными иерархиями, организационными формами использования работников, а также морально-этическими нормами и другими факторами. Как правило, деловая карьера работников в компании тщательно планируется и организуется ее руководством.

12.2. Выбор и планирование карьеры

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни. Для того чтобы оптимизировать выбор карьеры и сферы деятельности, в которой человек хочет найти работу, следует оценить его тип личности. Один из исследователей теории выбора карьеры Джон Голланд считает, что такой выбор и есть выражение личности. По его мнению все достижения человека в том или ином виде карьеры зависят от соответствия между его личностью и обстановкой работы.

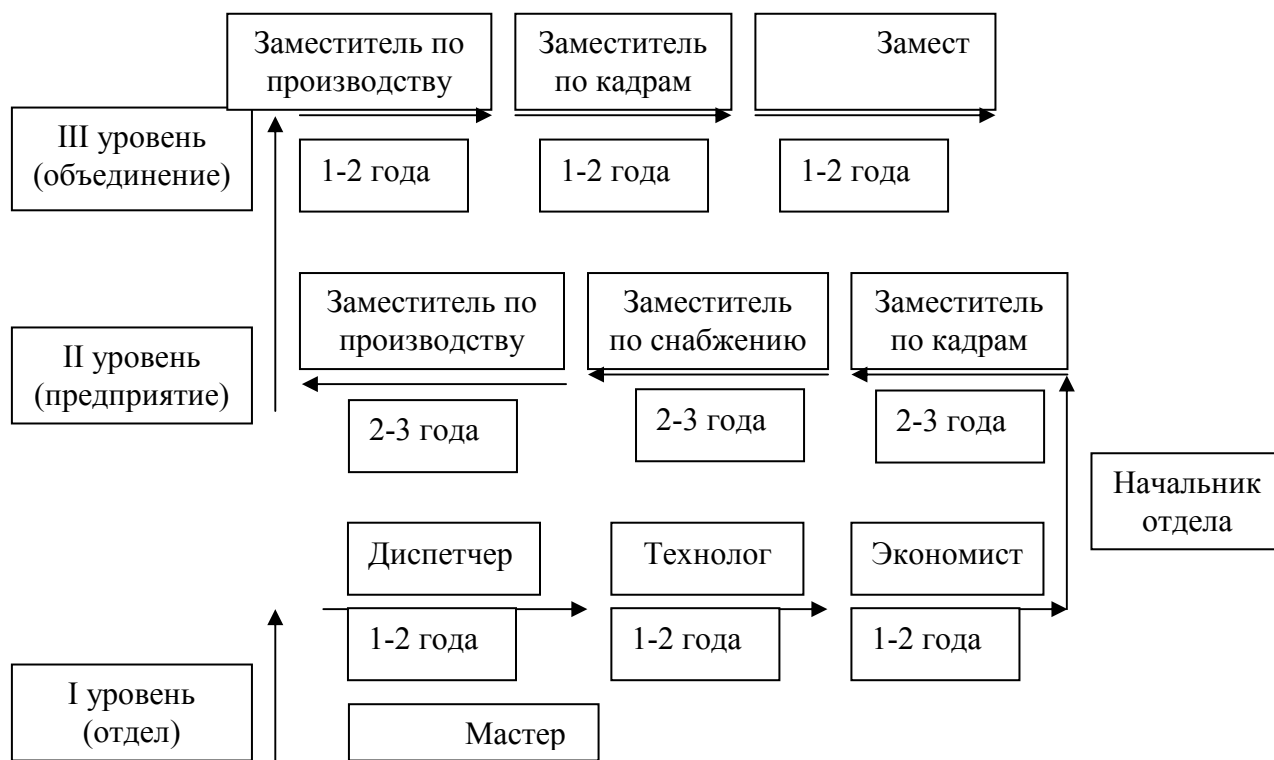


Рис.5. Модель карьеры «змея»

Каждого человека можно отнести к одному из шести типов личности (таблица 1, рис. 6):

1. реалистический – человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов;
2. исследовательский – человек, предпочитающий быть аналитиком, очень любознательный, методичный и точный;

3. артистический – человек экспрессивный, нонконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный;

Таблица 1

Типология личностей Джона Голланда

Тип личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация на поиск
Артистичный	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

4. социальный – человек, который любит работать вместе и помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую;

5. предпринимательский – человек, который любит деятельность, позволяющую ему влиять на других людей для достижения целей;

6. конвенциональный – человек, любящий систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов



Рис.6. Типология личностей Джона Голланда

Несмотря на то, что согласно этой концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаясь к условиям, использовать стратегии двух и более типов. Причем, чем ближе ориентации (сектора в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности между собой.

Так, если учитывать содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, то можно сознательно выбрать те виды деятельности, которые ближе к человеку и в которых он будет более успешен.

Если же доминирующие и следующие ориентации далеки друг от друга, то карьеру в этом случае выбрать сложнее.

Альтернативой концепции Джона Голланда может считаться типология, предложенная Е.А. Климовым. В ней все виды деятельности разделены по предметам труда:

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

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

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

Тип З – «человек – знак», главный предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

Тип Х – «человек – художественный образ», ключевой предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Наряду с различными типами личности человека, в зависимости от которых он может вполне сознательно сделать выбор карьеры, огромное влияние имеет и ситуация, в которой данный выбор будет происходить. Так, можно выделить 4 основных ситуаций выбора профессии (таблица 2).

Таблица 2

Ситуации выбора профессии

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

12.3. Планирование карьеры

Каждый человек в той или иной мере планирует свою карьеру, принимая во внимание свои потребности, способности, социально-экономические условия в целом. Составной же частью управления персоналом в организации является оказание ему помощи в реализации своих целей как значимого элемента мотивации его поведения в трудовой деятельности по крайней мере на данном предприятии (Табл.3).

Таблица 3

Мероприятия по планированию карьеры

Субъект планирования	Мероприятия по планированию карьеры
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии
	Выбор организации и должности
	Ориентация в организации
	Оценка перспектив и проектирование роста
	Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу
	Определение на рабочее место
	Оценка труда и потенциала сотрудников
	Отбор в резерв
	Дополнительная подготовка

	Продвижение
Непосредственный руководитель	Оценка результатов труда
	Оценка мотивации
	Организация профессионального развития
	Предложения по стимулированию
	Предложения по росту

Сейчас же планированию карьеры уделяется все больше внимания. Рациональное использование внутреннего кадрового потенциала становится более выгодным и эффективным, чем привлечение персонала извне, так как последнее предполагает необходимость включения нового сотрудника в корпоративную культуру организации, возможное его обучение в связи со спецификой конкретной внутрифирменной технологии. А продвижение уже работающего в данной организации специалиста позволяет избежать подобных проблем.

Планировать карьеру – значит определить цели ее развития и пути, ведущие к их достижению. Пути реализации целей развития представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо поработать, прежде чем занять целевую должность, а так же набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации – курсов по профессиональному обучению, стажировок и т.д. Так, необходимо сопоставить потенциальные возможности, способности и цели человека, с требованиями организации, ее стратегией и планами развития.

В зависимости от того, каким образом складывается и планируется карьера, она может быть:

1. Ситуационной, когда основными факторами планирования карьеры являются ситуация и подвернувшийся случай;
2. Карьерой «от начальника», если она полностью зависит от руководителя, и работник использует такие методы, как подхалимство, угодничество;
3. Карьерой «от развития объекта», когда она находится в собственных руках работника, и он активно использует свои способности по ее развитию, например, превращая возглавляемое им подразделение в более крупное и тем самым изменяя название своей должности;
4. Собственноручной, если работник своим профессионализмом буквально подталкивает руководство к принятию необходимых карьерных решений;
5. Карьерой «по трупам», когда работник не останавливается ни перед чем в своих карьерных интересах и уничтожает всех, кто ему мешает в карьере;
6. Системной, если карьера тщательно планируется посредством системного подхода, соединяя в единое целое ее составные части, создавая организационный фундамент для ее планирования и не поддаваясь влиянию каких-либо случайных факторов.

Планирование деловой карьеры является одним из направлений управления персоналом в организации, которое ориентировано на определение стратегии развития и продвижения специалистов. Оно предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия тех или иных должностей с учетом пожеланий и личности работника.

Методы планирования карьеры

1. Организация может исследовать и анализировать все листки по учету кадров и выявить данные о том, сколько времени работник занимал те или иные должности в процессе своей карьеры. Однако при этом идет ориентация на прошлый опыт человека, которые следует рассматривать в рамках существовавшей политики государства.

2. Организация может провести социологический опрос руководителей предприятий по поводу подходящего возраста для той или иной должности и времени,

которое человек ее занимал, и затем обработать полученные результаты. Недостатком такого метода является ограничение продолжительности прогнозируемого периода и также игнорирование возможных изменений в кадровой политике государства.

3. Имеет смысл совместить указанные методы с комплексной оценкой кадров управления посредством составления рейтинга для каждой должности работника, определив рациональные значения возраста и сроков занятия данной должности. Далее следует сравнить нормативный рейтинг и фактический рейтинг, который человек получил в результате аттестации, и сделать вывод о необходимости и способах продвижения по служебной лестнице конкретного работника.

Для процесса планирования карьеры в организации необходим постоянный анализ возможностей ее развития и регулярное заполнение формы, отражающей результативность труда, квалификацию, знания, навыки, способность решать проблемы, перспективы роста потенциала на 3-5 лет и предположительный максимально достижимый уровень должности. Самых работников с данной формой не знакомят. Только при наличии такой формы и следует осуществлять продвижение по службе.

Для эффективного планирования деловой карьеры на предприятии составляется карьерограмма – совокупность профессиональных и должностных позиций в организации, фиксирующая оптимальное развитие работника для занятия им определенной позиции в организации. Она показывает, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы овладеть необходимыми знаниями, навыками для работы на конкретном месте. Карьерограмма составляется, как правило, на каждые 5-10 лет.

Так, планирование карьеры – это целевая функция управления персоналом на предприятии, так как главной его целью является обеспечение наиболее рационального использования трудового потенциала работника и создание условий для самореализации его как личности.

В результате планирования деловой карьеры работники больше удовлетворены своим трудом, могут планировать другие аспекты своей жизни, повышать квалификацию. С другой стороны, связывая свою жизнь с организацией, они становятся более лояльными по отношению к ней, заинтересованными в производительном и качественном труде, что является большим плюсом для самой организации и ее развития.

ЛЕКЦИЯ. ТЕМА 13. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

13.1. Оценка персонала: понятие, цели, принципы

Оценка степени эффективности труда работника – это обязательный элемент кадровой работы любой организации, являющийся основой множества процедур. Оценка при приеме на работу позволяет снизить текучесть кадров на 90%. Оценка необходима при внутренних перемещениях, увольнениях, зачислении в кадровый резерв на выдвижение, для разработки системы материального и морального стимулирования, применения дисциплинарных санкций, переподготовки и повышения квалификации. Оценка способствует совершенствованию организации трудового процесса, приемов и методов работы, контролю персонала и улучшению структуры управленческого аппарата предприятия.

В настоящее время аттестация и систематическая оценка персонала является одной из основных форм работы хорошо поставленной кадровой службы любой современной организации и характеризует показатель качества управления на предприятии.

В зарубежной теории управления персоналом и в отечественной практике понятия оценки и аттестации кадров отличаются. У нас под аттестацией персонала понимают то, что зарубежные ученые относят к оценке кадров.

В науке управления персоналом оценка кадров представляет собой систему периодической оценки результатов труда работника (в международной управленческой деятельности применяется, в основном, “оценка результатов деятельности” от англ. “performance appraisal”) для определения соответствия целям (нормативам) деятельности, установленным для данной должности (когда в организации осуществляется управление по целям – “МВО”), или соответствия квалификационных навыков и отношения сотрудника к своим обязанностям в соответствии с требованиями должностной инструкции, правилами внутреннего трудового распорядка и положением о структурном подразделении за установленный период времени.

Аттестация в отечественной теории управления персоналом рассматривается как подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, то есть производится оценка результатов труда за весь период действия контракта с целью определения соответствия работника установленным требованиям к должности и должностной инструкции, которые были положены в основу трудового контракта. По этой причине аттестация проводится в организации 1 раз в 3-5 лет по истечении срока стандартного контракта. В США аттестация проводится 1 раз в 4 года, в Японии – 1 раз в 5 лет. Оценка же имеет иную периодичность и проводится не реже 1 раза в полгода. Данные о результатах систематических оценок необходимы руководителям и кадровым службам для получения максимально объективной и полной информации к тому моменту, когда предстоит принять решение о возобновлении трудового договора (контракта) или заключить новый договор.

В настоящее время на практике, когда большинство коммерческих организаций заключают с работниками не контракт, а принимают их по приказу, понятия аттестация персонала и оценка персонала часто перепутаны. На государственных предприятиях, как правило, аттестация, по-прежнему, проводится в традициях советской системы работы с кадрами, то есть формально и, в лучшем случае, сводится к проверке лояльности работника руководству.

В советский период аттестация рассматривалась руководителями, в основном, как инструмент для увольнения работников, сокращения штатов, что не соответствует ни требованиям науки управления персоналом, ни современным подходам к управлению человеческими ресурсами.

Цели оценки персонала

Оценка помогает определить:

- 1) какие работники требуют большей подготовки;
- 2) результаты программ подготовки персонала;
- 3) оценка помогает установлению и накоплению деловых отношений между подчиненными и руководителями через обсуждение результатов оценки, побуждает руководителя оказывать помощь;
- 4) оценка помогает руководству решить:
 - кому повысить зарплату;
 - кого повысить в должности;
 - кого уволить.
- 5) оценка побуждает работников работать более результативно: гласность результатов выполнения развивает инициативу, чувство ответственности, побуждает работать лучше.
- 6) оценка – юридическое основание для переводов, продвижений по службе, наград, увольнений.
- 7) оценка позволяет получить необходимую информацию для определения зарплаты и вознаграждения работников.
- 8) оценка способствует развитию отношений между руководителем и подчиненным в ходе длительной беседы о проблемах работы.
- 9) оценки могут быть использованы в кадровой работе, например, при разработке тестов для персонала, вопросников по найму.

Одним из важнейших условий проведения эффективной оценки является разработка ее методического обеспечения. Исходным пунктом построения системы оценки персонала является выбор целей. По мнению специалистов, все цели подразделяются на 3 группы: административные, информационные и мотивационные.

Административные цели могут быть связаны с повышением по службе, переводом, направлением на обучение, поощрением, наказанием, понижением по службе, прекращением действия трудового договора (контракта).

Информационная цель обеспечивает необходимые данные для того, чтобы работник мог узнать результаты своего труда и, при необходимости, скорректировать свое поведение.

Мотивационная цель оценки заключается, прежде всего, в том, что сама оценка является важнейшим мотивом поведения.

В качестве основных принципов эффективной оценки можно выделить:

- направленность на улучшение работы;
- объективность, которая достигается за счет надежных и унифицированных критериев и методов оценки, достоверной информационной базы, учета динамики результатов за определенный период; оперативность, то есть своевременность, быстрота и регулярность проведения;
- гласность, которая предусматривает ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки и доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- демократизм, то есть привлечение к оценке коллег и подчиненных; единство требований для всех лиц, занимающих одинаковую должность;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки; результативность, которая предусматривает принятие оперативных мер по результатам оценки; максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки.

13.2. Диагностический подход к оценке результативности труда работников

Факторы, имеющие значение для оценки результативности труда работников:

- характер задач, выполняемых данным работником: задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки, чем задачи чернорабочего;
- государственные требования, ограничения и законы: контроль со стороны государства в области продвижения по службе работника, их заработная плата;
- личное отношение оценщика к работнику. Если моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, его оценка значит очень многое. Если этот процесс в плохих руках, то увеличивается количество увольнений и отказов, может понизиться производительность труда;
- стиль работы руководителя: руководитель может использовать полученную оценку честно или нечестно, в поддержку или в наказание, положительно или отрицательно. Оценка результативности труда может привести совершенно к иным выводам, чем это предполагалась ее организаторами;
- действия профсоюза могут поддержать, а могут выступить против этой системы.

13.3. Проблемы, возникающие при оценке результативности труда и пути их преодоления

В большинстве процедур оценки результативности труда применяют письменные методы определения особенностей подходов и стиля работы.

Полученные результаты используются как исходные данные для повышения по службе, переводов, оплаты и т.д.

При принятии решений в этой области всегда имеется место для случаев предубежденности и ошибок. Менеджеры руководствуются критериями, несущественными для выполнения данной работы, или же придают слишком малое значения важным критериям результативности труда работников.

Понимание и соблюдение трудового законодательства – первоочередной вопрос для сферы УЧР. Кстати, в США работодатели выигрывают в суде лишь 5% процессов, касающихся дискриминации работников по показателям пола, возраста, национальности.

Основными проблемами, возникающими при оценке результативности труда персонала, являются:

1. Субъективная предрасположенность и фаворитизм: многие работники недоверчиво и осторожно относятся к оценкам результативности из-за опасений их необъективности;

2. Многие оценки результативности труда оказываются нежизнеспособными:

– из-за плохой разработки;

– из-за неправильных критериев оценки (например, личных качеств);

– из-за громоздких методов;

– из-за того, что требуют больших затрат времени или обширного письменного анализа.

3. Плохая подготовка контролеров: неадекватная или не по профилю подготовка; могут возникнуть вопросы связанные со стандартами оценки, так называемый «эффект ореола» – излишняя требовательность или излишняя снисходительность; «усреднение» оценок, чрезмерная акцентировка «свежих» впечатлений, личная предвзятость. Проблемы со стандартами оценки возникают в связи с несхожестью восприятия значений «отлично», «хорошо», «адекватно», «удовлетворительно». Они могут по-разному пониматься оценщиками. Если использовать оценку только одного человека – результат может оказаться искаженным. Необходимо более четкое определение смысла каждой характеристики.

«Эффект ореола» – оценка на основе общего – положительного или отрицательного – впечатления. Один отрицательный момент (спор с клиентом) побуждает менеджера-оценщика проигнорировать остальные характеристики оцениваемого работника.

Для нейтрализации ошибок эффекта ореола рекомендуется проверка всех подчиненных по какой – либо одной характеристике, прежде чем перейти к оценке их других качеств.

Для уменьшения вероятности слишком высоких («через розовые очки») или слишком низких (через «темные очки») оценок следует придерживаться искусственного распределения, навязываемого оценщикам (например; 10% работников должны получить оценку «отлично», 20% – «хорошо», 40% – «посредственно», 20% – «ниже средней», 10% – «плохо»).

Для того, чтобы избежать «усредненных» оценок следует извещать лиц, производящих оценку, о том, что необходимо дифференцировать работников по их результатам, используя предложенные для этого шкалы в полном объеме (например, от 1 до 7, а не ставить всем работникам «4», избегая слишком высоких или слишком низких оценок).

Оценка под влиянием «свежих впечатлений» порождает временной разброс оцениваемых качеств. При этом, забывая о качествах оцениваемых, продемонстрированных раньше, оценка производится по работе в последние несколько недель, а не за 6 месяцев. Это называется оценочной ошибкой по свежести впечатлений.

Предвзятость (симпатии), предрассудки, похожесть на самого оценщика (сходные черты) также влияют на оценку. Предвзятость была выявлена (как систематическая тенденция), когда лицам 60 лет и старше занижалась оценка по показателю «производительность труда», «потенциал развития», когда заниженная оценка ставилась всем женщинам по сравнению с мужчинами при равных условиях труда. В этом случае необходимо использовать четкие определения оценок (что означают термины «отлично», «хорошо» и т. д.). Это позволяет делать оценку более объективной.

Для повышения эффективности программ по оценке результативности труда и преодоления возникающих проблем следует:

1. Внедрять краткие программы переподготовки оценщиков, что обычно резко уменьшает количество ошибок;
2. Необходимо понимание системы оценок со стороны работников, их стремление улучшить результаты оценок;
3. Необходимо участие работников в разработке системы оценок, их подготовленность к этому;
4. Необходимо применение методов самооценки. Если оценка производится некомпетентными или несправедливыми людьми, то работники будут сопротивляться или игнорировать такую оценку;
5. Необходима заинтересованность в работе, иначе это превращается в обыкновенную формальную процедуру, если работник не боится последствий отрицательной оценки.

Периодичность оценки зависит от целей оценки, темпов изменения в объекте оценки, затрат и сложности процедуры оценки. Исходя из этого, имеется 3 вида оценок: регулярная основная (1 раз в 3-5 лет); регулярная промежуточная (1 раз в год, квартал, месяц); нерегулярная (по мере необходимости).

13.4. Оценка результативности труда

Чтобы давать информацию, необходимую для задач организации и не вступающую в противоречие с законом, система оценки результативности труда должна обеспечивать точные и достоверные данные.

6 степеней системного процесса получения достоверных данных:

1. Установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии её оценки;
2. Выработать политику проведения оценок результативности труда, т.е. решить, когда, сколь часто и кому следует проводить оценку;
3. Обязать определенных лиц (либо самих работников) проводить оценку результативности труда;
4. Вменить в обязанности лицам, производящим оценку, собирать данные по результативности труда работников;
5. Обсудить оценку с работником;
6. Принять решение и документировать оценку.

Стандарты результативности труда устанавливаются на основании анализа рабочего процесса и оценки выполняемой работы.

Критерии оценки – показатели, по которым оцениваются работники:

- качество выполняемой работы;
- количество выполняемой работы;
- ценностная оценка результатов.

Важно: оцениваться должны не личности, а результат их работы.

Следует предусмотреть оценку как объемов работы (количество визитов, наносимых агентом по продаже), так и ее результатов (сумма выручки).

Получение взвешенной оценки из различных критериев зависит от конкретных задач самой оценки.

Исследования, проводимые в ряде компаний США показали, что для служащих этих организаций частота использования различных критериев составляла:

- качество работы – 93%
- объем работы – 90%
- знание работы – 85%
- присутствие на рабочем месте – 79%

Личные качества, наиболее часто используемые в роли критериев:

- инициативность – 87%
- надежность – 86%

- коммуникативность - 87%
- необходимость в контроле за выполняемой работой – 67%

Данные для разнорабочих были аналогичными.

Если цель: повышение результативности и определение заработной платы работников, то оценку следует основывать на критериях результативности труда.

Если цель: возможные повышения работников по службе, используют критерии потенциальной результативности на новом месте.

13.5. Построение системы оценки на предприятии

Оценка персонала предприятия – достаточно сложный процесс, как в методическом, так и в организационном плане. На сегодняшний день единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед оценкой кадров, не существует ни у нас, ни за рубежом. По этой причине предприятия вынуждены разрабатывать программу оценки, включая методическую часть, самостоятельно или переделывать типовые рекомендации, использовать опыт других предприятий или привлекать специалистов из консалтинговых агентств.

Когда следует проводить оценку?

Возможно:

- 1) На произвольную дату (например, на день принятия человека на работу);
- 2) Всех работников оценивать одновременно: с административной точки зрения удобно. Но увеличивает количество ошибок, вызванных эффектом ореола. Такой подход не увязан с обычным циклом работы, что является препятствием для менеджера на пути проведения эффективной оценки результативности труда;
- 3) Назначение оценки на дату окончания работы по каждой отдельной задаче – самое разумное. (Для преподавателей и бухгалтеров год имеет свою датировку);
- 4) Назначение даты оценки при существенном изменении результативности труда работника в лучшую или худшую сторону.

Доказано, что чем больше работнику сообщаются результаты оценок, тем больше результатов они дают.

Причина, по которой в организациях сопротивляются введению оценок – стресс. Особенно если контролёр-оценщик сам не доверяет данной системе.

Кто должен оценивать работника?

На практике в большинстве организаций этим занимается менеджер-управляющий. В ряде случаев этим занимаются:

- комитет из нескольких контролёров, что исключает предвзятость;
- коллеги оцениваемого, для этого необходимо, чтобы они знали уровень его результативности труда, доверяли друг другу и не стремились выиграть один у другого возможность повышения зарплаты или повышения по службе;
- подчинённые оцениваемого. (Используется компанией «Экксон» или когда, например, студенты оценивают работу преподавателя, деканата);
- кто-либо не имеющий отношения к рабочей ситуации. Этот метод требует больших затрат, применяются для оценки работника занимаемого большой пост, или когда необходимо бороться с обвинениями в предрассудках. Недостаток – оценивающий не будет иметь такого объема информации, как при первых 4-х методах;
- самооценка: работник оценивает сам себя. Этот подход используется для развития навыков самоанализа у работников;
- комбинации перечисленных форм: оценка контролёров + самооценка начальника с оценкой подчинённых или коллектива (Пример. Менеджер и сам работник заполняют вопросник по форме отражающей специфику работ. Двухстороннее обсуждение (оценщик – оцениваемый) результатов оценки даёт хорошие предложения для высшего руководства).

Основной подход – оценки подчинённых их руководителем.

Цель оценки – выявление возможностей личного развития работников.

Чтобы сделать шкалу оценок более эффективной, специалисты дают разъяснения, описания проявлений той или иной черты характера.

Характеристика инициативности работника даётся в 3-х вариантах:

1) Он всегда начинает сам, всегда сам берёт инициативу, и начальнику не приходится как-то побуждать его.

2) Обычно он проявляет инициативу, но все же иногда начальнику приходится подталкивать его, чтобы он закончил свою работу.

3) Он имеет привычку сидеть и ждать указаний (худшая характеристика).

После каждого описания лицо, производящее оценку, ставит пометку («+» или «-») если работник соответствует или не соответствует описанию, иногда делаются добавления, расширения этих описаний).

Построение системы оценки на предприятии включает в себя 3 этапа:

1. Определение содержания оценки, то есть предмета оценки.

2. Определение методов оценки и методов измерения величины того или иного элемента с помощью конкретных показателей.

3. Определение процедуры оценки, то есть субъекта, объекта и процедуры получения оценки.

Некоторые рекомендации по построению системы оценки:

1. Решения по персоналу не должны различаться для разного пола, возраста, национальности, религии.

2. По возможности, следует использовать целевую непорочащую информацию.

3. официальная система подачи жалоб и пересмотра решений на фирме должна быть доступна для лиц, несогласных с этим решением,

4. Следует использовать более 1 независимого оценщика

5. Во всех действиях важно руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений.

6. Лица, производящие оценку, должны иметь доступ к материалам, характеризующим результативность труда оцениваемого работника;

7. Следует избегать оценки таких качеств, как «надежность», «энергичность», «способность», и «личное отношение»;

8. Данные по оценке результатов труда должны проверяться эмпирически;

9. Стандарты результативности труда должны быть известны работникам;

10. Оценщиков следует снабжать указаниями по проведению оценки результативности труда;

11. Оценку следует проводить по отдельным и специфическим рабочим навыкам, а не в «общем»;

12. Работникам следует предоставлять возможность ознакомиться с решениями относительно них.

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

1. Оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;

2. Анализ динамики результативности труда за определённый промежуток времени. А также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Организация процедуры подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

1) Разработка методики деловой оценки;

2) Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственных руководящих специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, специалистов службы УП;

- 3) Определение времени и места проведения деловой оценки;
- 4) Установление процедуры подведения итогов оценивания;
- 5) Проработка вопросов документированного и информационного обеспечения процесса оценки;
- 6) Консультирование оценщиков со стороны разработчика методики.

Главным действующим лицом в оценке персонала являлся линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы и проводит оценочную беседу с работником.

При формировании оценки также обобщаются:

- мнение коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
- подчинённых;
- специалистов в области деловой оценки;
- результаты самооценки.

Центральным местом любой оценки является установление её показателей.

При всём многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп:

- результативности труда,
- профессионального поведения,
- личностных качеств.

В оценке результатов труда следует различать «жёсткие» и «мягкие» показатели.

«Жёсткие» показатели легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке со стороны руководителей. Наиболее соответствует «жёстким» показателям производственная система, отдел маркетинга, МТС, отдел ГМ.

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

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Факторы (условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения

Под факторами (условиями) достижения результатов труда понимаются т. о способности или желание к выполнению общих функций управления, как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учёт и контроль хода работы. Другими словами, данные показатели характеризуют степень осознания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения – это сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении задач, готовность к принятию дополнительной ответственности и нагрузки.

Третья группа показателей оценки – личные качества. Проблемы при их отборе, формулировке и учёте обусловлены широким спектром личных качеств, субъективизмом и повышенной вероятности нарушения правил выбора критериев. Главная проблема заключается в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойственное личности.

13.6. Методы оценки персонала

Основные методы, которые применяются при целевых, плановых и оперативных оценках персонала в отечественной и зарубежной практике управления, подразделяются на 3 группы методов: качественные, количественные и комбинированные.

Группа качественных методов обычно включает в себя биографические описания (описательный метод), деловые характеристики, метод стандартных оценок, специальные устные отзывы, эталоны, оценки на основе дискуссии, метод критических случаев и вынужденного выбора. Методы оценки на основе биографического описания, устного отзыва и характеристик в отечественной управленческой практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, методы эталона и дискуссий – при назначении на руководящие должности. Метод комитетов представляет собой групповую форму обсуждения оцениваемого сотрудника. При этом работа разделяется на отдельные составляющие, оценивается по каждой из них и сравнивается с требованиями. Метод независимых судей основывается на том, что оценку производит на основе “перекрестного допроса” комиссия из 5-7 человек, прежде не знакомых с работником.

Метод критических случаев (решающей ситуации) состоит в постоянном наблюдении и записи удачных и нежелательных примеров исполнения обязанностей каждым подчиненным и используется в сочетании с методом ранжирования. Процедура: специалисты по УЧР готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях. Эти ситуации именуется «решающими ситуациями». Затем эти описания распределяются в рубрики в зависимости от характера работы. Затем лицо, производящее оценку, готовит журнал для записей по каждому отдельному работнику. В период оценки журнал заполняется примерами поведения (правильного и неправильного) по каждой рубрике. Журнал используется позже для оценки результативности труда работника.

Использование метода решающих ситуаций помогает исключить ошибки по свежести впечатлений. Наиболее часто этот метод используется при оценке, выносимой руководством, а не коллегами и подчинёнными.

В особую группу методов можно выделить метод оценочного интервью, метод структурированного интервью, метод ситуационного интервью и метод моделирования ситуации, который применяется, в основном, в оценочных центрах.

Оптимальный метод оценки. Лицу, производящему оценку, предлагается описать преимущества и недостатки поведения работников. Иногда этот метод комбинируется с другим – с графической шкалой рейтинга. В тех случаях описания суммируют информацию графической шкалы рейтинга, подробно разбирают некоторые пункты шкалы, оценивают добавочные пункты, которых нет в шкале.

Все методы, содержащие числовые оценки уровня качеств работника, относят к группе количественных методов. Наиболее эффективными и простыми для применения считаются методы коэффициентов и балльный. Применение средств вычислительной техники существенно сокращает оценки, делает эти методы открытыми и доступными для сотрудников организации.

Наиболее многочисленную группу составляют комбинированные методы оценки, которые строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника. К этой группе обычно относят метод анкет и сравнительных анкет. Анкеты содержат такие оценочные характеристики, как производительность, качество работы, личные свойства, социальная активность и проч. Все перечисленные характеристики оцениваются по шкале от “отлично” до “плохо”, общей оценкой результативности становится сумма оценок по всем позициям анкеты.

Анкета представляет собой набор вопросов и описаний. Если лицо, производящее оценку, считает, что оцениваемый обладает данной чертой характера, то он ставит «+» напротив её описания. Если нет, то оставляет пустое место.

Общий рейтинг анкеты – сумма пометок.

Модификация анкеты – сравнительная анкета. Контролёры и специалисты по УЧР готовят большой список описаний правильного и неправильного поведения. Оценщики, наблюдавшие за работой, располагают эти описания как бы по шкале от «отлично» до «плохо». Когда приходят к общему мнению относительно одного пункта, то его включают в

сравнительную анкету. Результатом является прежний рейтинг всех оценщиков до использования анкеты. Контролёры получают эту анкету без рейтинга и проставляют отметки рядом с подходящими описаниями. Оценка результативности работника – сумма рейтингов, отмеченных оценщиком.

Анкеты, сравнительные анкеты могут использоваться для оценки руководством, коллегами, подчинёнными.

Наиболее простым и популярным методом оценки является графическая шкала оценивания, сочетающая количественные и качественные характеристики, каждой из которых соответствует уровень использования обязанностей.

Школа рейтингов поведенческих установок (ШРПУ). Шкалу разработали учёные Смит и Кендалл. Другое название – «шкала ожидаемого поведения». Метод рейтинговой шкалы, привязанной к поведению, представляет собой комбинацию метода критических случаев и рейтингов, с фиксацией того, сколько раз и каким образом работник вел себя неправильно. Метод шкалы рейтингов поведенческих установок основывается на заполнении анкет, содержащих 6-10 важнейших характеристик работы на основе анализа 5-6 решающих ситуаций. Анкеты заполняют оцениваемые и эксперты, после чего происходит оценка работника и выводится его итоговый рейтинг.

Метод основан на использовании решающих ситуаций, которые служат ключевыми позициями на шкале. Оценщик прочитывает описание и ставит пометку на шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого.

Шкала обычно включает следующие пункты:

1. Определяет от 6 до 10 характеристик. Их установление производят как лица, проводящие оценку, так и оцениваемые.
2. Характеристики определяются «ключевыми пунктами» – положительными и отрицательными решающими ситуациями.
3. По этим характеристикам проводится оценка производительности труда работников.
4. Оцениваемым работникам сообщаются их рейтинги, и при этом используются описания, отражённые в анкете.

Недостатки метода: часто делаются ошибки типа «Эффекта ореола», слишком завышенные или заниженные оценки; дорога, требует много времени.

Преимущества:

1. Подчинённые, вовлечение в программу, более сосредоточены, более удовлетворены, менее напряжены;
2. Оценки собираются подчинённым в виде решающих ситуаций, хорошим понятным, легко воспринимаются работниками.

Шкала наблюдения за поведением (ШНП).

При этом методе используют решающие ситуации для фиксирования поступков, определяющих поведение работника в целом. Отличие от предыдущих методов – на шкале отличается количество случаев, когда работник вёл себя тем или иным специфическим образом ранее, а не поведением работников в решающих ситуациях текущего времени.

Ограничения данного метода время – материальные затраты.

Следующие три метода рассчитаны для сопоставления оценки работника по сравнению с другими оцениваемыми работниками.

Метод классификации. Все работники распределяются оценщиком поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Это может быть довольно сложно, если группа превышает 20 человек. Легко определить лучшего и худшего работников, но трудно ранжировать работников со средними показателями. Выход заключается в применении метода альтернативной классификации. Сначала отбираются лучший и худший работники, затем отбирают следующих за лучшим и худшим и таким образом доходят до середины.

Сравнение по парам. Этот подход делает метод классификации проще и достовернее. Сначала имена оцениваемых работников наносятся на отдельные карточки в

заранее определённом порядке, чтобы была возможность сравнения каждого работника с остальными. Затем оценщик помечает карточку с именем человека из каждой пары, который, по его мнению, лучше по какому-либо критерию (например, по общей способности выполнять данную работу). Отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, затем результаты обобщаются в виде индекса, основанного на количестве предпочтений по сравнению с общим количеством оцениваемых работников. Полученные оценки рейтинга можно сравнить со средним рейтингом. Данный метод можно использовать при оценке руководством, коллегами и подчинёнными.

Метод заданного распределения. Оценщику предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок (например: 10% – «неудовлетворительно», 20% – «удовлетворительно», 40% – «вполне удовлетворительно», 20% – «хорошо», 10% – «отлично»). От оценщика требуется только вписать в карточки имена всех работников по отдельности (на каждой карточке – по одному имени) и распределить карточки в 5 групп соответственно рейтингам.

Вариация данного метода – метод распределения очков. Каждому оценщику дается некоторое среднее количество очков на одного работника группы. Количество очков, назначаемых в итоге оценки, по всей группе не может быть больше чем заданное число на одного работника, умноженное на количество работников в группе. Этот метод можно использовать при оценке руководством, коллегами и подчиненными.

Метод заданного (вынужденного) выбора предусматривает выбор оценщиком наиболее подходящей характеристики для конкретного работника из заданного выбора. Метод вынужденного выбора создан потому, что ряд других используемых методов приводит к завышенному количеству слишком высоких оценок.

– Лицо, производящее оценку, должно выбирать из набора описаний работника. Обычно специалисты по управлению ЧР подготавливают свои вопросы (пункты анкеты), а контролёры оценивают эти пункты с точки зрения их применимости, т.е. определяют, какие списания соответствуют или не соответствуют эффективной работе.

– Далее контролёр оценивает работника.

– Далее отдел управления ЧР рассчитывает индекс эффективности.

Метод управления по целям является сегодня достаточно популярным методом оценки. Он предполагает установление специфических измеряемых целей для каждого из работников и периодическое обсуждение прогресса в ходе их достижения. Основными достоинствами данного метода являются простота, четкость, экономичность. Совместный процесс по достижению намеченных целей повышает объективность оценки и усиливает целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника.

Обычно лица, проводящие оценку, описывают прошлую результативность труда оцениваемого работника, попадая в сложную и противоречивую ситуацию. Существует мнение, что вместо этого руководителям нужно сотрудничать с подчинёнными для выработки самих целей организации. Это дает подчинённым возможность использования самооценки результативности своего труда. Именно на этом базируется метод управления по целям. Это целая философия управления. Используя этот метод, менеджеры и подчинённые планируют, организуют, контролируют, общаются и обсуждают работу.

Устанавливая цели вместе с руководством, получая их от него, подчинённый получает программу и цель своей работы.

Программа управления по целям – систематический процесс.

При этом последовательность действий такова.

1. Руководитель и подчинённый проводят встречи для определения основных задач подчинённого и установления определённого количества конечных задач/целей.

2. Участники устанавливают задачи, реальные для выполнения, стимулирующие, ясные и понятные.

3. Руководитель, после обсуждения с подчинёнными, указывает время выполнения задач.
4. Устанавливаются даты встреч для обсуждения достигнутых в процессе работы результатов.

5. Руководитель и подчинённый вносят необходимые изменения в изначальные задачи и цели.

6. Руководитель проводит оценку результатов, встречается с подчинёнными. Они обсуждают результаты и дают друг другу советы.

7. Подчинённый ставит задачи и цели на следующий цикл своей работы после консультации с начальником, учитывая опыт предыдущего цикла и ожидания на будущее.

Программы этого типа широко используются в организациях всего мира. Большинство намечаемых целей описывается в терминах данной работы или рабочей среды. Некоторые задачи могут быть рутинными, другие рационализаторскими, третьи – личными.

Целей достичь легче, если они определены количественно и если установлена дата окончания работ.

Обсуждение оценки результативности труда концентрируется на результатах.

Управление по целям привлекает работников потому, что начальник не выступает в роли судьи. Этот метод требует терпения, умения формулировать цели, обоюдного доверия.

Трудности могут возникнуть в следующих направлениях:

- велики объёмы «бумажной работы»;
- ставится слишком много задач, оптимальное количество – 4-6 задач;
- управление по целям пытаются ввести там, где затруднена количественная оценка выполняемых работ;
- иногда бывает трудно связать результаты введения управления по целям и вознаграждение;
- слишком большое значение придаётся краткосрочным задачам;
- отказ от изменения изначальных целей;
- использование управления по целям как жёсткий метод контроля, запугивания, а не как побуждение работать.

Для повышения результативности применения метода управления по целям необходимо сводить к минимуму все эти проблемы. Иногда введение метода управления по целям может оказаться слишком дорогим, поэтому при выборе метода оценки результативности труда менеджеру необходимо изучить цели, затраты и предполагаемый результат.

На практике все описанные методы, как правило, применяются в сочетании с самооценкой.

Рассмотренные выше методы оценки относятся к традиционным для большинства организаций. В современных условиях достаточно нестабильной внешней среды эти методы не всегда адекватны и обнаруживают ряд недостатков. Недостатки традиционных методов оценки персонала: оценка работников проводится вне организационного контекста, основывается, в большинстве случаев, исключительно на оценке работника руководителем и ориентирована в прошлое. Неудовлетворительность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих решениям сегодняшнего дня.

В связи с этим 20-25 лет назад активно начали распространяться нетрадиционные (экспериментальные) методы оценки персонала, которые предполагают рассмотрение рабочей группы в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами, способность работать в группе, оценивают сотрудника с учетом результатов всей организации, и направлены на развитие профессионального потенциала персонала, освоение новых профессий и навыков. Так, например, американская аэрокосмическая компания аттестует своих сотрудников (и повышает их заработную плату) на основании оценки степени овладения новыми специальностями и методами работы.

Проблемы при использовании нетрадиционных методов:

- возрастание причин конфликтов;

- смещение акцента в сторону потенциала, который довольно сложно оценить.

К числу нетрадиционных методов относится “360-градусный” метод оценки, при этом работник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. К недостаткам данного метода можно отнести его потенциальную конфликтность. Конкретные механизмы аттестации могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно – получение всесторонней оценки аттестуемого.

Своеобразной разновидностью нетрадиционных методов являются психологические методы оценки, выполняемые психологами, которые с помощью специальных тестов, собеседований и упражнений оценивают потенциал работника. Эти методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, но достаточно дороги. Используются, в основном, для выявления сотрудников с лидерским потенциалом. Программы по оценке потенциала работников с помощью психологических методов получили название Центров оценки потенциала.

Одной из проблем, возникающих при проведении оценки персонала, является определение конкретной величины оценки, то есть измерение и выведение окончательного результата. Обычно, измерение производится на основе сравнения двух объектов между собой или каким-то третьим субъектом или путем определения проявления частоты каких-то качеств в серии испытаний. При этом на практике чаще всего используются метод классификации и иерархической последовательности, метод сравнения по парам, метод заданного распределения, метод свободных оценок, метод эталона, заданной балльной оценки и матричный метод оценки.

13.7. Оценка потенциала работников

Определение качеств, которыми обладает работник, во все времена оставалось неизменным элементом технологии власти и управления. Известное высказывание Н. Паркинсона о том, что во всякой иерархии каждый служащий имеет тенденцию достигать своего уровня некомпетентности, на практике означает, что из лучшего начальника цеха не обязательно получится лучший директор завода. В этой связи, в рамках оценки персонала необходима оценка потенциала работника.

Оценка потенциала работников представляет собой оценку профессиональных знаний и умений, производственного опыта, деловых и нравственных качеств работника, психологии личности, здоровья и работоспособности, уровня общей культуры. По своей сути это оценка потенциальных возможностей работника и прогноз его будущей работы на предприятии. Этот подход чаще всего используют при подборе персонала, оценке управленческих кадров предприятия. В условиях радикальных преобразований, происходящих в нашей стране готовность руководителей, рядовых работников к решению завтрашних задач приобретает особую важность. Кроме того, оценка потенциала работника позволяет выяснить, насколько недоиспользуются возможности оцениваемого как по вине предприятия, так и по вине самого работника и ориентирует его на пополнение своих знаний.

Основные идеи подхода к оценке с точки зрения качеств работника базируются на данных психологии, которая подтверждает зависимость между психическими чертами личности и ее деятельностью. Качества работника находятся в постоянном развитии и их раскрытие определяется рабочей обстановкой, поэтому очень важно выявить нужные качества и вовремя предотвратить развитие нежелательных черт.

13.8. Аттестация персонала

Аттестация персонала является заключительным этапом оценки и проводится, как правило, 1 раз в 3-5 лет. В российских организациях аттестация проводится с 1974 г. и представляет собой форму комплексной оценки с целью определения соответствия работника занимаемой должности по результатам деятельности. Результаты аттестации служат базой для разработки обоснованных предложений по совершенствованию работы с кадрами, повышению их квалификации, улучшению организации производства, труда и управления и оказывает положительное влияние на все стороны работы персонала.

Объектом аттестации могут быть весь коллектив предприятия, отдельные подразделения и их элементы, включая структуру штатов, сложность и условия труда, организацию и их влияние на работников и результаты их деятельности. Для проведения аттестации формируется аттестационная комиссия. Аттестация на предприятиях проводится не только в отношении персонала, но и рабочего места с целью определения его соответствия прогрессивным техническим, технологическим и организационным решениям, нормативам и стандартам, требованиям охраны труда. В ходе аттестации рабочих мест решаются задачи по ликвидации излишних или неэффективных рабочих мест, стимулированию роста производительности труда и рациональному использованию основных фондов и капитальных вложений.

По своему характеру аттестация персонала может быть пролонгированной, то есть за длительный период деятельности и экспрессивной, - связанной с оценкой текущей деятельности. По видам аттестация подразделяется на итоговую, когда происходит полная и разносторонняя оценка за период 3-5 лет, промежуточно-ориентированную на оценку текущей деятельности, например, для руководителей 1 раз в год и специальную, связанную с особыми обстоятельствами. Так, например, при введении единой тарифной сетки для присвоения квалификационного разряда через аттестацию прошли все работники госбюджетных организаций и учреждений.

Проведение аттестации регламентируется рядом официальных документов, и в соответствии с принятой в РФ практикой руководители и специалисты производственных отраслей народного хозяйства оцениваются не реже 1 раза в 3 года, а мастера, начальники участков и цехов - не реже 1 раза в 2 года.

Согласно действующему в РФ законодательству, итоги аттестации являются одним из условий изменения трудового договора. Руководитель может понизить или повысить квалификационный разряд, должностной оклад работника, переместить или освободить сотрудника от занимаемой должности. Выработанные в стране методика и процедура аттестации ориентирована, в первую очередь, на предприятия с общественной формой собственности на средства производства. Вместе с тем предприятия могут разрабатывать и собственные положения и методические указания по проведению аттестации персонала исходя из поставленных целей. Основная нагрузка при проведении деловой оценки ложится на полномочные кадровые службы, которые на основе действующего законодательства разрабатывают ее детальные положения, принципы и аккумулируют полученную информацию о персонале.

На предприятиях в качестве объекта аттестационной оценки чаще всего используют результаты труда за определенный период, отношение сотрудника к своим обязанностям, личностные качества, связанные с выполнением служебных или рабочих качеств и потенциальные способности к конкретной работе. На предприятиях газовой промышленности в дополнение к перечисленным показателям используют еще такие моменты, как соответствие оплаты труда результатам производственной деятельности и личный вклад в совершенствование производственного процесса и реконструкцию рабочего места.

13.9. Беседа с работником: сообщение результатов оценки

После того, как получены результаты, их следует обсудить с оцениваемым работником. Возможны 2 подхода в зависимости от цели процесса оценки.

Если цель – личное развитие работника, – результаты сообщаются ему самому, на их основании даются советы.

Если цель – определение заработной платы, повышение по службе и другие вознаграждения, то рейтинг может иногда не сообщаться работнику, хотя в принципе, желательно обратное.

Работники узнают результаты в ходе специальной встречи, беседы.

Норманн Мейер описал 3 подхода, используемых в США при подобных беседах:

1. «Расскажи – продай»;
2. «Расскажи – послушай»;
3. «Решение проблемы».

Метод «расскажи – продай» лучше всего использовать с новым неопытным работником, а метод «решения проблемы» – с опытным работником, особенно с теми, у которых сильно развито чувство производственной этики.

Цель беседы по оценке – уменьшение производительности и ясности отношений подчиненного с руководством.

Руководителю, который проводит подобные беседы, необходимы:

- навыки общения;
- умение слушать;
- беседовать в уважительной манере;
- обсуждать не только прошлые проблемы, но и будущие;
- навыки четкого изложения мыслей;
- подробно собирать и анализировать информацию перед беседой;
- обсуждать доступность и использование ресурсов.

Это не означает, что лицо, ведущее беседу, не должно критиковать низкую результативность труда, или, что некоторые работники не станут защищать себя. Реакция на критику у работников различна: одни сердятся, другие замыкаются в себе.

Цели беседы:

1. Сообщение результатов оценки;
2. Изменение поведения работников и результативности труда тех, кто не вписывается в приемлемые стандарты;
3. Поощрение высокой результативности труда с тем, чтобы она продолжалась как можно дальше.

После окончания беседы между контролером и работниками, оценку просматривает руководитель. Затем ее просматривает Отдел УЧР, после чего этот отдел документирует процесс. Если работник недоволен оценкой, он может обратиться с просьбой о пересмотре дела через профсоюз или непосредственно к начальнику оценщика проводившего оценку.

Направления повышения эффективности бесед по оценке результативности труда

1. Оцениваемые и оценщики должны готовиться к встрече и быть готовыми обсуждать прошлую результативность труда работника на фоне задач того периода.

2. Оценщик должен стараться дать работнику возможность расслабиться и подчеркнуть, что данная беседа является не дисциплинарным мероприятием, а встречей для обсуждения прошлой работы, чтобы повысить результативность труда работника в будущем, улучшить его удовлетворенность, дать шанс для дальнейшего развития работников.

3. Оценщику следует планировать время проведения беседы, таким образом, чтобы половина отведенного на беседу времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим работником.

4. Оценщику рекомендуется начинать беседу со специфичных положительных достижений работника. Недостатки следует размещать между двумя положительными результатами. Комментировать надо результативность работы, а не личные качества. Цель обсуждения – ликвидация недостатков в будущем. Рекомендуется во время одной беседы упоминать не более, чем о 2 недостатках, иначе их сложно будет исправлять.

5. В ходе беседы оценщику рекомендуется очень аккуратно подбирать слова при описании недостатков. Комментарии должны относиться непосредственно к результативности труда, чтобы было понятно, что задача беседы – улучшение работы оцениваемого работника в будущем, а не сводилось к обсуждению прошлых недостатков. Беседа должна проводиться наедине.

6. Оценщику следует следить, чтобы не очень переполнять работника информацией. Слишком большое количество информации может запутать, а слишком малое – расстроить планы оценщика.

7. Оценщику следует поощрять вовлечение оцениваемого в беседу, его самооценку и анализ собственной работы. Следует рекомендовать оцениваемому проводить самооценку периодически.

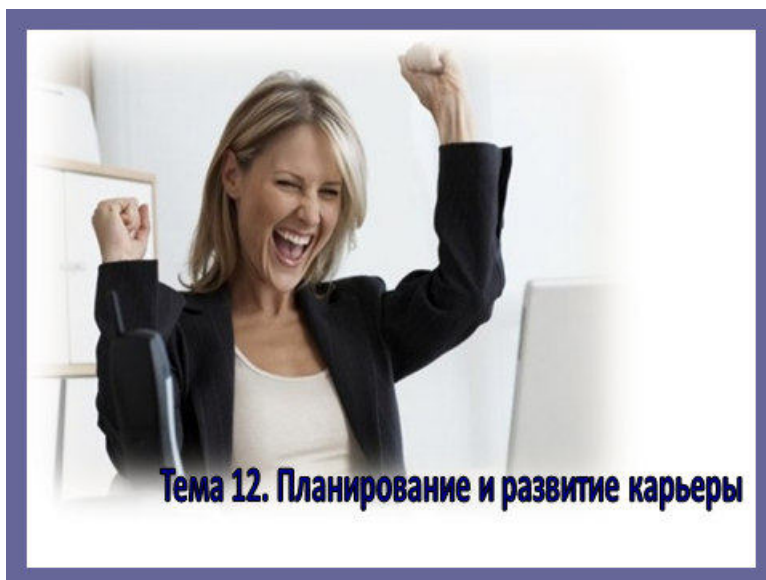
8. Последним аспектом беседы должно быть обсуждение будущих задач и вопроса о том, как руководитель может помочь подчиненному достичь персональных целей и целей организации.

Если беседа правильно построена, то она будет существенным вкладом в повышение результативности труда работника.

14. Курс видеолекций (презентаций)

Все презентации лекций размещены на учебном портале Economist по адресу <http://economist.rudn.ru>.

Пример лекции Тема 12. Планирование и развитие карьеры



Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности.

Наполеон Бонапарт

Закон карьеры для женщин: 1) думай как мужчина; 2) веди себя как леди; 3) работай как лошадь.

Закон Мерфи

Делая карьеру, следи за тем, чтобы карьера не сделала тебя.

Никогда не пробьется наверх тот, кто не делает того, что ему говорят, и тот, кто делает не больше того, что ему говорят.

Эндрю Карнеги

Карьера – чудесная вещь, но она никого не может согреть в холодную ночь.

A career is wonderful, but you can't curl up with it on a cold night.

Мэрилин Монро

Слово «карьера» означает «курс через
ЖИЗНЬ».

«Карьера»- это своеобразный поиск себя,
поиск Своего Пути.

КАРЬЕРА: ПОНЯТИЕ

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



Деловая карьера - поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью.

КАРЬЕРА

В широком понимании – это профессиональное продвижение, профессиональный рост, этапы восхождения работника к профессионализму, а также достижение к известности, славе и т.д.

В узком понимании – это последовательное должностное продвижение, достижение определенного социального статуса, занятие определенной должности.



КАРЬЕРА: ПОНЯТИЕ

Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п.

Понятие карьеры не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью.



КАРЬЕРА: ПОНЯТИЕ

Карьера – это индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

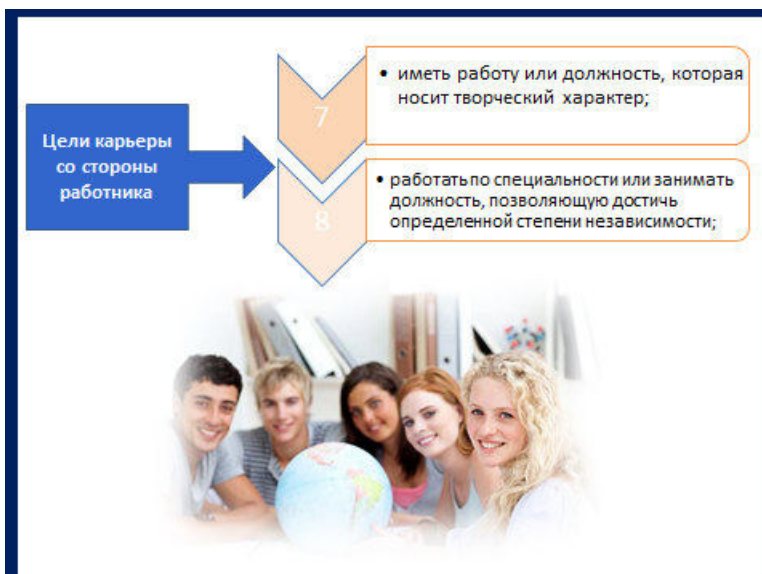


Человек, оценивая свои потребности и возможности, планирует шаги и поступки, влияющие на перспективы его карьеры



Руководство планирует кадровые изменения, отвечающие требованиям ситуации и перспективам развития компании







Движущие мотивы развития карьеры

Автономия, то есть человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему;

Функциональная компетентность предполагает, что человек хочет быть лучшим специалистом в своем деле;

Предпринимательская креативность, т.е. желание заниматься творческой работой;

Безопасность и стабильность – работниками движет желание сохранить и улучшить свое положение;

Потребность в первенстве, то есть стремление человека к карьере, только чтобы обойти своих коллег;

Управленческая компетентность – человеком руководит потребность во власти, успехе, лидерстве, которые соответствуют высокой должности, рангу, ответственной работе, высокой заработной плате, признанием руководства, продвижением по служебной лестнице;

Движущие мотивы развития карьеры

Стиль жизни – работник стремится реализовать потребности личности или семьи, например, получив интересную и доходную работу, предоставляющую свободу передвижения и распоряжение своим временем;

Материальное благосостояние предполагает желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения;

Обеспечение здоровых условий труда означает, что работник будет стремиться достичь должности, выполняемой в благоприятных условиях.

ОБЩИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

1. АНАЛИЗ



Предполагает изучение структуры карьеры, систематизацию и обобщение ее характеристик, оценку всевозможной информации о ее особенностях с тем, чтобы определить дальнейшее развитие карьеры, возможности, которыми она обладает, а также выявить те факторы, которые могут помешать повышению профессионализма и конкурентоспособности людей.

2. ПЛАНИРОВАНИЕ



Включает разработку руководством таких стратегических управленческих решений, которые помогут организации получить конкурентные преимущества с помощью формирования конкурентоспособного персонала и создания всех необходимых условий для его работы.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ



Основывается на улучшении и реализации организационной структуры управления карьерой и включает в себя подготовку всех необходимых для этого условий. Руководство за счет разделения труда создает систему целей, задач и полномочий всех подразделений структуры, которые необходимы для эффективной работы.

ОБЩИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

4. КОНТРОЛЬ



Представляет собой процесс оценки и сравнения планов развития персонала, а именно того, что было намечено, и результатов реализации карьерных стратегий, т.е. того, что получилось в итоге деятельности компании, а также выполнение каких-либо корректирующих действий при условии, если это необходимо для дальнейшего развития организации.

5. РЕГУЛИРОВАНИЕ



Заключается в обеспечении непрерывного процесса управления карьерой в рамках определенного плана, поддержании эффективной системы развития карьеры в соответствии с требованиями и условиями внешней среды, а также достижение согласованной и производительной работы всех звеньев данной системы.



Виды деловой карьеры



Виды деловой карьеры

Принято различать два основных вида карьеры:

1. Профессиональную
2. Должностную (внутриорганизационную).



Виды деловой карьеры

Профессиональная карьера – это процесс накопления человеческого капитала, который происходит на протяжении всей трудовой жизни работника.



Виды деловой карьеры

Внутриорганизационная (должностная) карьера - конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития:

- ▶ обучение,
- ▶ поступление на работу,
- ▶ профессиональный рост,
- ▶ поддержку и развитие индивидуальных профессиональных способностей,
- ▶ уход на пенсию.

Эти стадии работник проходит в стенах одной организации.



Виды деловой карьеры



Должностная (внутриорганизационная) карьера отражает изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации.

НАПРАВЛЕНИЯ:

1. Вертикальная карьера;

2. Горизонтальная карьера;

3. Центристремительная карьера

Виды деловой карьеры

Вертикальная карьера – вид карьеры, с которым чаще всего связано само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо.

Этот вид карьеры требует:



- ▶ знание должностных характеристик: задач, обязанностей, прав, ответственности, критерии оценки деятельности
- ▶ оценка знаний на предполагаемом выходе из должности и планируемом уходе
- ▶ при смене должности нужно осуществить преддолжностную подготовку и повышение квалификации

Самое уязвимое место – несоответствие знаний, навыков и умений.

Виды деловой карьеры

Горизонтальная карьера – расширение или усложнение задач, выполнение роли руководителя временной или целевой группы.

Разновидностью профессионально горизонтальной карьеры является ротация:

- ▶ кольцевая – возврат на стартовую должность;
- ▶ короткая – спланированное прохождение работником полученных должностей;
- ▶ безвозвратная – продвижение без возврата на стартовую должность и без вертикального роста.

Горизонтальная карьера предполагает совершенствование специалиста в выбранной им профессиональной области и организация, несомненно, заинтересована в подобном развитии сотрудника.





Идеальные сферы для горизонтальной карьеры:

- ▶ мир искусства;
- ▶ модельный бизнес;
- ▶ реклама и маркетинг;
- ▶ журналистика;
- ▶ IT-сфера;
- ▶ дизайн.



Виды деловой карьеры



Центростремительная или скрытая карьера – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации.

Например, приглашение работника на недоступные другим встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительное общение, отдельные важные поручения руководства.

Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда, как правило, превышает установленное вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Виды деловой карьеры

Карьера ступенчатая — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста и горизонтальным.

Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.



Виды деловой карьеры

По скорости переходов между рабочими местами внутриорганизационная карьера может быть :

стабильной — (когда 7-8 лет деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга);

стремительной — (когда человек часто меняет должность, рабочее место — более одного раза в три года);

нормальной — (если количество переходов не превышает одного раза в три года).



Виды деловой карьеры

Межорганизационная карьера - человек в процессе своей деятельности проходит все стадии развития, работая на различных должностях в разных организациях.



Виды деловой карьеры



Специализированная карьера - конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры.

Эти стадии он может пройти последовательно как в одной, так и в различных организациях, но в рамках профессии и одной области деятельности, в которой он специализируется

Виды деловой карьеры

Неспециализированная карьера - руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не выполняя какую-то отдельную функцию.

Таким образом, поднимаясь по служебной лестнице, человек имеет возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года.



Виды деловой карьеры



По содержанию происходящих в процессе карьеры изменений выделяют:

1. **Властная карьера** - связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации;
2. **Квалификационная карьера** - предполагает профессиональный рост, движение по тарифной сетке той или иной профессии;
3. **Статусная карьера** - увеличение статуса работника в организации, выражаемое либо присвоением очередного ранга за выслугу лет, либо почетного звания за выдающийся вклад в развитие фирмы;
4. **Монетарная карьера** - повышение уровня вознаграждения работника, а именно: оплаты труда, объема и качества социальных льгот.

Виды деловой карьеры

По степени устойчивости и непрерывности оправдано деление карьеры на:

- ▶ устойчивую,
- ▶ неустойчивую,
- ▶ прерывистую,
- ▶ непрерывную.



Виды деловой карьеры

Классификация карьеры по возможности осуществления:

- ▶ **потенциальная карьера** – лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей. Она может влиять на поступки, поведение человека, может быть реализована полностью, частично или вовсе не реализована.



- ▶ **реальная карьера** – это то, что человеку удалось реализовать на протяжении определенного времени, в определенном виде деятельности, в конкретной организации.

Виды деловой карьеры

Перемещение на прежнее место - относительно новый способ, связанный с уменьшением риска, который имеется при горизонтальном перемещении или понижении.

Он заключается в том, что перемещаемый работник может вернуться на прежнее место, если возникли проблемы на новом.



Компания информирует каждого о том, что существует определенный риск (связанный с новым местом работы), но можно возвратиться и это вовсе не будет рассматриваться как "провал". Это практика "подстраховки" высококвалифицированных специалистов.

Виды деловой карьеры

Карьера по трупам. Здесь «ведущая роль» принадлежит карьеристу в резко отрицательном смысле слова. Карьерные интересы настолько превалируют в его жизни, что он не останавливается ни перед чем в желании пройти наиболее короткий путь к нужной должности. Карьерист «по трупам» использует различные методы и приёмы уничтожения тех, кто мешает ему на «карьерной дороге».



Виды деловой карьеры

В зависимости от направленности карьеры выделяют:

1. Целевую карьеру



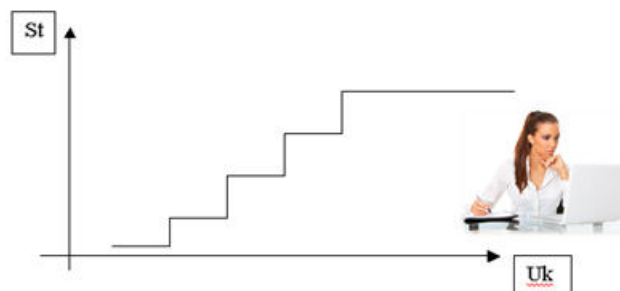
St – статус работника в организационной иерархии;

Uk – уровень компетентности работника.

Виды деловой карьеры

В зависимости от направленности карьеры выделяют:

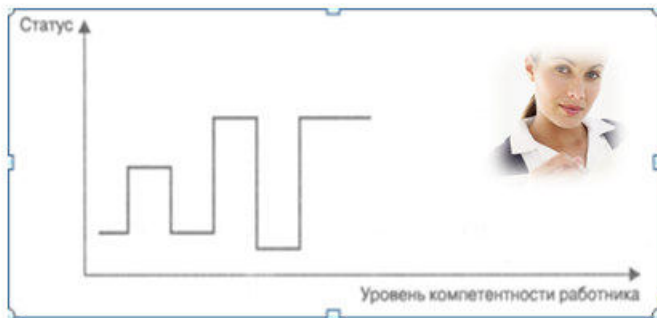
2. Монотонную карьеру



Виды деловой карьеры

В зависимости от направленности карьеры выделяют:

4. Мимолетную карьеру



Виды деловой карьеры

В зависимости от направленности карьеры выделяют:

5. Затухающую карьеру



Факторы, влияющие на карьерный рост:

- ▶ экономические (потребность рынка труда в определенных профессиях);
- ▶ социально-психологические (способности, навыки, стремления, взгляды, цели жизни, ценности человека и др.);
- ▶ социально-экономические (уровень образования и квалификация работника, его материальное положение);
- ▶ социально-демографические (социальное происхождение работника, его возраст, пол), культурные (культура людей, социальное положение).



Этапы карьеры

Менеджер по персоналу должен всегда учитывать этап карьеры, который проходит в данный момент конкретный сотрудник.

Это способствует:

- ▶ уточнению целей профессиональной деятельности;
- ▶ определению степени динамичности развития карьеры;
- ▶ определению специфики индивидуальной мотивации сотрудника.



Этапы карьеры менеджера

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)	Моральные потребности	Физиологические потребности
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, уровень зарплаты
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	здоровье, высокий уровень оплаты труда

Этапы карьеры менеджера

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)	Моральные потребности	Физиологические потребности
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания	Стабилизация независимости, рост уважения	Сохранение уровня зарплаты и интерес к др. источникам дохода
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, др. источники дохода, здоровье

Что влияет на выбор профессии?

Востребованность профессии

Знания о профессиях, профессиональное планирование

Престиж профессии

Наличие учебных заведений в городе



Советы родителей, мнение учителей

Способности, склонности, здоровье

Уровень притязаний, самооценка

Мнение друзей, влияние СМИ

Выбор карьеры

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, так как достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совмещения личных ожиданий в области личной карьеры с возможностями организации.



Каждый маленький шаг приближает к БОЛЬШОЙ Цели

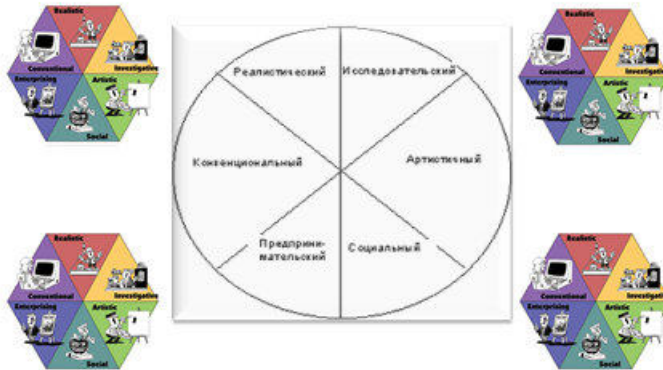
Выбор карьеры

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

Наиболее операциональной для данной цели считается типология личностей Дж. Голланда:



Типология личностей Дж. Голланда



Типология личностей Дж. Голланда

Тип личности	Содержание деятельности
<i>Реалистический</i>	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
<i>Исследовательский</i>	Ориентация на поиск
<i>Артистичный</i>	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
<i>Социальный</i>	Ориентация на взаимодействие с людьми
<i>Предпринимательский</i>	Ориентация на влияние на людей
<i>Конвенциональный</i>	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Типология личностей Дж. Голланда

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспосабливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Чем ближе ориентации (секторы в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности.



Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

Ситуации выбора профессии

Ситуация выбора	Описание ситуации
Традиция	Вопрос о выборе не возникал в силу традиций, обычаев
Случай	Выбор произошел случайно в силу некоего события
Долг	Выбор профессии связан с представлением о долге, своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
Целевой выбор	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (человек еще до момента выбора знает о будущей профессии)

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



Фазы развития профессионала

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



Адепт (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

Адаптантист - фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе;

Фазы развития профессионала

Интернал (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может самостоятельно и успешно справиться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;



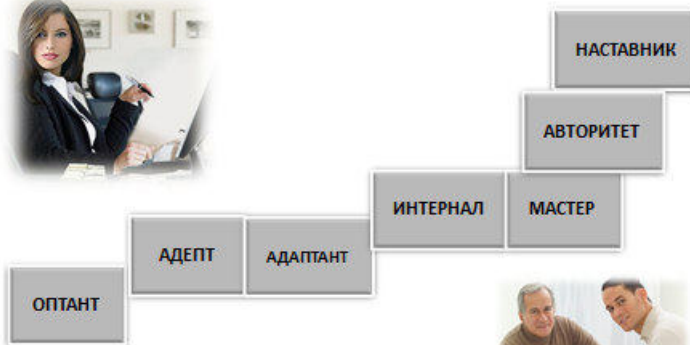
Мастер (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу.

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

Наставник (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, окруженный учениками и последователями.



Фазы развития работника



Планирование карьеры

Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Планирование карьеры - это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.



Планирование карьеры

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой **карьерограмму**.

Карьерограмма - это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.



Планирование карьеры

Планированием карьеры в организации могут заниматься: менеджер по персоналу;
сам сотрудник;
его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования:



Основные мероприятия по планированию карьеры

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

Модели развития карьеры

Все многообразие видов карьеры получаются за счет сочетания четырех ее основных моделей:

1. «Трамплин»;
2. «Лестница»;
3. «Змея»;
4. «Перепутье».



Модель развития карьеры «Трамплин»



Модель развития карьеры «Перепутье»



Модель развития карьеры «Лестница»



Модель развития карьеры «Змея»



Условия карьеры



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

Объективные условия карьеры:

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

Условия карьеры

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой*.



У сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации.

Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Управление карьерой

Управление деловой карьерой - мероприятия, проводимые кадровой службой, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из целей, потребностей и возможностей организации и самого работника.



Принципы управления карьерой

1. Хотя в управлении карьерой заинтересован и работник, и организация, инициатором должна выступать организация. Одним из главных условий успешного управления карьерой со стороны организации должно быть обязательное участие, включение каждого сотрудника в управление его карьерой (в той или иной степени).
2. Управление карьерным процессом должно быть комплексным, т.е. принимать во внимание и, по мере возможности, воздействовать на многочисленные факторы, связанные с личностью работника, и с организацией.
3. Среди закономерностей карьерного развития важно знать особенности характера его протекания в зависимости от возраста менеджера, стажа его работы в организации или в определенной должности. Это позволяет не только рационально использовать периоды подъема человеческой активности, но и прогнозировать точки и периоды кризисов.



Принципы управления карьерой



4. Необходимо 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 (пример: кризис среднего возраста).
5. В организации должна быть создана общая ценностная установка, определяющая порядок и содержание решений по развитию и продвижению управленческих кадров, то есть карьерная стратегия.
6. Управление карьерой требует привлечения определенных человеческих, временных и финансовых ресурсов. Однако при понимании управления карьерой как стратегического процесса становится ясно, что затраты, необходимые для обеспечения этого процесса, являются долгосрочными инвестициями в персонал как в важнейший ресурс. Экономия средств и времени в данном случае приносит больше вреда, чем пользы.



Управление карьерой



Рекомендации по самоуправлению карьерой

1. Не теряйте времени на работу с безынициативным, неперспективным начальником;
2. Расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;
3. Готовьтесь занять более высокооплачиваемое место, которое скоро станет вакантным;
4. Познайте и оцените людей, важных для Вашей карьеры;
5. Составляйте план на сутки и на неделю;
6. Помните, что все в жизни меняется; важно оценить эти изменения;
7. Никогда не живите прошлым;
8. Не допускайте, чтобы Ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;
9. Увольняйтесь, как только убедитесь, что достигнут предел карьеры;
10. Думайте об организации как о рынке труда;
11. Надеемся в поисках новой работы прежде всего на себя.



15. Словарь основных терминов и понятий по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»

Адаптация персонала (от латинского **adaptio** – приспособлять) – это процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры новой компании. Наиболее эффективной из всех способов адаптации является активная адаптация, которая представляет собой процесс приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования организационных, технических, социально-психологических средств. Процесс адаптации традиционно принято разделять на четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности нового работника. На этом этапе происходит определение непривычных для работника ситуаций и вариантов решения привычных для работника задач.
2. Ориентация. На этом этапе происходит практическое знакомство нового работника с его обязанностями и требованиями, предъявляемыми к нему со стороны организации.
3. Действенная адаптация. На этом этапе новичок приспосабливается к своему новому положению и широко включается в межличностные отношения с коллегами.
4. Функционирование. На завершающем этапе адаптации работник преодолевает производственные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе.

Активная кадровая политика – наличие у руководства организации обоснованных прогнозов ее развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал.

Активные пути покрытия потребности в персонале – способы найма персонала, при которых организация:

- набирает персонал непосредственно в учебных заведениях; или
- представляет заявки по вакансиям в местные и межрегиональные центры занятости (биржи труда);
- использует услуги консультантов по персоналу и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала;
- вербует новый персонал через своих сотрудников.

Анализ потребности в персонале – исследование краткосрочных и долгосрочных перспектив организации, включающее:

- изучение потребности в трудовых ресурсах;
- изучение необходимости обучения персонала организации;
- анализ эффективности работы и организационного климата.

Анализ – SWOT (SWOT-analysis) – метод определения сильных (strengths) и слабых (weaknesses) сторон позиции компании, а также возможностей (opportunities) и угроз (threats) для нее со стороны внешней среды. На практике SWOT-анализ часто составляется для отдельного рынка и для каждого ведущего конкурента. Этот анализ дает ответы на два основных вопроса: 1) где находится организация в данный момент и 2) в каком направлении она должна двигаться дальше.

Аудит персонала – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; диагностика причин возникновения проблем по вине персонала; выработка конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом. Предметом аудита персонала являются все составляющие процесса управления персоналом.

Аутплейсмент – означает консультационную и организационную помощь увольняемым сотрудникам в подыскании нового рабочего места. Может осуществляться как службами предприятия, так и сторонними фирмами. (Бизнес-словарь)

Аутсорсинг (англ. Outsourcing) – способ ведения бизнеса, когда исполнение отдельных функций, не оказывающих существенного влияния на результаты бизнеса, передается внешним специализированным организациям на условиях субподряда. Аутсорсинг – способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям. Как эффективный способ оптимизации деятельности предприятия аутсорсинг начал распространяться в 80-е годы XX века.

Аутстаффинг – выведение персонала за штат компании. При аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договора не с компанией, а с соответствующей организацией (назовем ее исполнителем). При этом, исполнитель берет на себя функции выплаты заработной платы, уплаты налогов, исполнение трудового законодательства (прием на работу, увольнение и т.д.). В то же время, работу, персонал выполняет непосредственно для компании. Договорные отношения между исполнителем и компанией как правило оформляются через договор о предоставлении персонала.

Безработица (син. Незанятость. англ. Unemployment) – социально-экономическая ситуация, при которой часть активного, трудоспособного населения не может найти работу, которую эти люди способны выполнить. Безработица обусловлена превышением количества людей, желающих найти работу, над количеством имеющихся рабочих мест, соответствующих профилю и квалификации претендентов на эти места. Различают фрикционную, структурную, сезонную, циклическую и региональную безработицы.

Безработица вынужденная (англ. Unvoluntary unemployment) – безработица, вызванная отсутствием рабочих мест, соответствующих квалификации безработных специалистов. Источником вынужденной безработицы являются липкая или жесткая заработные платы, нарушающие механизм движения спроса и предложения на рабочую силу. Разновидностями вынужденной безработицы являются: технологическая, структурная и циклическая безработицы.

Безработица добровольная (англ. Voluntary unemployment) – безработица, вызванная тем, что часть рабочей силы не желает работать за ставку заработной платы, низкую по сравнению с пособиями по безработице и социальным льготам.

Безработица институциональная – безработица, порождаемая институтами рынка труда и факторами, влияющими на спрос и предложение рабочей силы. Институциональная безработица вызывается:

- несовершенством налоговой системы;
- введение гарантированного минимума заработной платы
- инерционностью рынка рабочей силы;
- несовершенством информации о свободных рабочих местах.

Безработица застойная – включает людей, которые длительное время не могут трудоустроиться. Эти люди морально подавлены, они постепенно теряют в профессиональном плане. Такие люди нуждаются в социально-психологической реабилитации. Причина этой формы безработицы состоит в невостребованности некоторых профессий. Эта проблема характерна для малых городов, ориентированных на определенное производство.

Безработица классическая (англ. Classical unemployment) – безработица, являющаяся результатом слишком высокой ставки заработной платы по сравнению с той ставкой, которая бы уравновешивала спрос на рабочую силу и ее предложение. Высокая ставка заработной платы заставляет работодателей сокращать спрос, а владельцев рабочей силы - предлагать ее в количестве, превышающем необходимое.

Безработица маргинальная – безработица слабозащищенных слоев населения: молодежи, женщин, инвалидов.

Безработица сезонная – безработица, вызванная сезонными колебаниями в объемах работ по некоторым направлениям производства. Б.с. в наибольшей степени затрагивает отдельные виды строительных, сельскохозяйственных работ, промыслов и т.д.

Безработица скрытая – имеет место в том случае, если излишние работники используются в производстве, в действительности требующем меньшего количества рабочей силы. Б.с. охвачена часть сельских жителей, которая не выдерживает конкуренции с крупными предприятиями), а также разоряющие мелкие предприятия и торговцы.

Безработица структурная - безработица, вызванная изменениями в структуре спроса и технологии производства. Такие изменения ведут к необходимости новых профессий, а работники, не владеющие этими профессиями, высвобождаются и вынуждены переучиваться.

Безработица фрикционная (син. переходная безработица. англ. Frictional unemployment; Transitional unemployment) – временная незанятость, обусловленная добровольным переходом работника с одной работы на другую.

Безработица циклическая – безработица, причинами которой являются циклические спады производства или кризис экономики.

Безработный (син. Незанятый. англ. Unemployed) – трудоспособный гражданин, ищущий работу, зарегистрированный на бирже труда и не имеющие реальной возможности получить работу в соответствии со своим образованием, профилем, трудовыми навыками. Безработный – в США – лицо, старше 16 лет, неработающее, но активно ищущее работу в течение 4 месяцев или ожидающее возврата на работу в течение четырех недель.

Бенчмаркинг (англ. benchmarking) – это способ определения показателей работы подразделения или целой организации в сравнении с любыми другими подразделениями или организациями. С помощью бенчмаркинга предприятие устанавливает систему (статистических) измерений и оценок показателей собственной работы (эффективности, производительности и т.п.) в самом широком смысле этого слова, составляя таким образом для себя представление об «оптимальном» или «самом передовом» методе работы. Майкл Спендолини (Michael Spendolini) в своей книге The Benchmarking Book определяет бенчмаркинг как «непрерывный систематический процесс оценки продукции, услуг или рабочих процессов тех организаций, которые общепризнанно считаются носителями самых передовых методов работы, с целью самосовершенствования».

Изначально статистические измерения и оценки показателей работы корпорации сравнивались с результатами предыдущих измерений и оценок этой же организации в различные периоды времени. Хотя такой способ и давал приемлемые сведения о степени улучшения работы, он, однако, не позволял определить «абсолютные» показатели. То есть организация могла постоянно улучшать свои показатели, становясь все эффективнее и производительнее, повышая качество и т.д., но если конкуренты, тем не менее, продолжали оставаться самыми лучшими, такого улучшения было явно недостаточно.

Бизнес-ангелы – частные инвесторы (меценаты), вкладывающие свои финансовые средства на ранних стадиях рискованных инновационных проектов.

Бихевиоризм (англ. Behaviorism, от Behavior – поведение) – основополагающая психологическая школа, занимающаяся изучением наблюдаемого поведения по модели «стимул-реакция». Бихевиоризм игнорирует значение личностных аспектов человеческой деятельности (сознание, намерение или смысл поведения.) и основывается исключительно на объективных фактах.

Бюджет при полной занятости (син. Бюджет полной занятости; Бюджет высокой занятости. англ. Full-employment budget; High-employment budget) – расчетное

соотношение государственных расходов и доходов (активное или пассивное сальдо бюджета) при допущении, что экономика в течение года функционировала в условиях полной занятости.

Вакансия (от лат. *vacans* – пустующий) – наличие незанятого рабочего места, должности, на которую может быть принят новый работник.

Вербовка персонала – это распространение во внешней среде (т.е. вне фирмы) информации о предлагаемых фирмой услугах и о предъявляемых ею требованиях применительно к соответствующему виду деятельности с целью побудить соответствующих запросам фирмы потенциальных наемных работников начать переговоры с фирмой по поводу найма на работу.

Виды документации по управлению персоналом – подразделение всей кадровой документации на группы в зависимости от ее функционального назначения. Различают:

- 1) организационные документы: положение о службе управления персоналом, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, штатное расписание;
- 2) распорядительные документы: приказы, распоряжения и указания по вопросам работы с персоналом;
- 3) персональные документы: трудовые книжки, справки с места работы, автобиографии и др.
- 4) учетные документы: личные карточки Т-2, личный листок по учету и т.д.;
- 5) плановые документы: плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.;
- 6) отчетно-статистические документы по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда и т.д.

Внутренние источники покрытия потребности в персонале – возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. К внутренним источникам относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала.

Вторичная занятость (син. Дополнительная занятость; Случайная занятость. англ. *Secondary employment*) – дополнительная работа, основанная на временной или постоянной добровольной трудовой деятельности в свободное от основной работы время.

Высвобождение персонала (Сокращение числа занятых) – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Высвобождение персонала – комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Работа с увольняющимися сотрудниками базируется на разделении видов увольнений.

Гарантия занятости – меры по защите работника, обычно оговариваемые в трудовом договоре и частично применяемые в случае введения новых методов производства.

Генеральное соглашение – высшая форма коллективного договора на общественном уровне. В РФ генеральное соглашение по социально-экономическим вопросам заключается между Правительством РФ, полномочными представителями общероссийских объединений профсоюзов и предпринимателей.

Гибкие формы занятости (син. Нестандартные формы занятости; Нетрадиционные формы занятости) – формы трудоустройства рабочей силы, основанные на применении нестандартных организационно-правовых условий занятости работников. К гибким формам занятости относятся:

- занятость, связанная с гибкими режимами рабочего времени;

- занятость, связанная с социальным статусом работников: самостоятельные работники и помогающие им члены семьи;
- занятость на работах с нестандартными рабочими местами и организацией труда: домашний труд, работники по вызовам, вахтово-экспедиционная форма;
- занятость по нестандартным организационным формам: временные работники, сезонные работники.

Гильдия (англ. Guild) – в настоящее время – профессиональный союз, объединяющий творческих работников или ремесленников.

Государственная кадровая политика – общегосударственная стратегия формирования, развития и рационального использования трудового потенциала страны.

Государственная политика в области развития персонала в РФ – совместные действия федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов РФ и местного самоуправления, объединений работодателей и профсоюзов по повышению профессиональной квалификации и развитию персонала организаций.

Государственная экономическая политика (англ. Economic policy) – генеральная линия действий и совокупность мер, проводимых правительством от лица государства в области производства, распределения, обмена, потребления, накопления, экспорта, импорта экономического продукта в стране.

Государственная экономическая политика включает институциональную, структурную, инвестиционную, денежно-кредитную, социальную, внешнеэкономическую, научно-техническую, налоговую, бюджетную политику.

Государственная служба занятости – система государственных учреждений, созданная в РФ с 1990 г., первичным звеном которой являются районные и городские центры занятости. Финансируются за счет средств Государственного фонда занятости. Ее цели: анализ состояния рынка рабочей силы, регистрация безработных и оказание им помощи» трудоустройстве, переобучении, выплата пособий по безработице, разработка и осуществление программ занятости. (Словарь по экономической теории, 2004 г.)

Государственный социализм (англ. State socialism) в капиталистических странах – политика вмешательства государства в экономическую жизнь с целью проведения реформ, направленных на уменьшение социального неравенства.

Государственные стандарты на кадровую документацию в РФ: 1) нормативно-правовые; 2) нормативно-методические; 3) законодательные и подзаконные акты, регламентирующие состав, структуру, реквизиты и правила оформления кадровой документации.

Дауншифтинг (англ. downshifting) – переход с высокооплачиваемой, но связанной с сильным стрессом, нагрузками и отнимающей все свободное время работы на более спокойную и низкооплачиваемую.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом – создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Деятельность по трудоустройству за границей (англ. Overseas business for provision of employment) в РФ – посредническая деятельность, включающая в себя:

- оказание гражданам РФ услуг по содействию в поиске оплачиваемой работы у иностранного работодателя за пределами РФ;
- получение разрешения на работу в иностранном государстве;
- заключении трудового договора с иностранным работодателем.

Диверсификация (англ. Diversification) – снижение рисков компании путем создания новых предприятий и освоивания разных видов деятельности.

Дисциплина – обязательное для всех членов какого-нибудь коллектива подчинение твердо установленному порядку.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция:

- разрабатывается специалистом службы управления персоналом, либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо самим работником совместно с непосредственным руководителем;
- подписывается руководителем подразделения или специалистом-разработчиком;
- утверждается первым руководителем организации;
- согласовывается с юристом;
- доводится до работника под расписку.

Типовая должностная инструкция состоит из шести разделов: 1. Общие положения; 2. Цели; 3. Функции; 4. Связи по должности; 5. Права; 6. Ответственность.

Должность – первичная структурная единица в организации, учреждении, аппарате управления, на которую возложен установленный соответствующими нормативными актами круг служебных обязанностей и прав.

Доля участия женщин в рабочей силе (англ. Female labor force participation rate) – доля женщин трудоспособного возраста, занятых в составе рабочей силы.

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

Дресс-код (англ. Dress code) – в Великобритании – принятая манера одеваться в определенной ситуации или в определенной социальной группе.

Дресс-код – в США – свод правил одежды для публичных мероприятий. Обычно дресс-коды печатают в приглашениях на мероприятия.

Европейский социальный фонд (ЕСФ) (англ. European Social Fund (ESF); фр. Fonds Social Europeen (FSE); нем. Europaischer Sozialfonds (ESF); исп. Fondo Social Europeo (FSE)) – фонд Европейского Союза, участвующий в финансировании политики занятости. Фонд предоставляет субсидии:

- для развития профессионального образования;
- для финансирования программ повышения занятости;
- для развития отраслей, переживающих спад;
- для помощи в трудоустройстве иммигрантам и женщинам.

Единоначалие – принцип управления, при котором руководителю предоставляются широкие полномочия, необходимые для выполнения всех функций, а также устанавливается его персональная ответственность за результаты работы; единоличное управление.

Желтое обязательство (англ. Yellow-dog contract) в США – незаконный контракт, по которому рабочий или служащий дает при поступлении на работу обязательство не вступать в профсоюз, пока он работает в на этом предприятии.

Жестяной парашют (tin parachutes) – это компенсационный парашют, (severance parachutes), т.е. контракт, заключаемый с работником корпорации и гарантирующий ему выплату значительной денежной суммы в случае его досрочного увольнения из компании из-за смены собственника, которым наделяются все работники компании.

Закрытая кадровая политика – кадровая политика, ориентированная на включение нового персонала только с низшего должностного уровня. Все последующие замещения работников происходят только из числа сотрудников организации.

Закрытое предприятие (англ. Closed shop) – предприятие, на котором профсоюз и работодатель приняли соглашение, в соответствии с которым работодатель может принимать на работу только членов профсоюза.

Занятое население (англ. Working population) – активная часть трудоспособного населения, задействованная в общественном производстве. К занятому населению относятся: работающие по найму, предприниматели, ученики, получающие жалованье, частично занятые студенты и домохозяйки, лица свободных профессий, военнослужащие, помогающие члены семей.

Занятость (англ. Employment) – участие населения в трудовой деятельности, включая учебу, службу в армии, ведение домашнего хозяйства, уход за детьми и престарелыми. В экономической науке занятость описывается системой показателей, отражающих:

- полноту включения в общественное производство активной части населения;
- уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов;
- соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

Занятостью принято считать общественно полезную деятельность граждан, приносящую им, как правило, заработок. К занятым относятся работающие по найму, лица, самостоятельно обеспечивающие себя работой (предприниматели, фермеры), военнослужащие.

Заработная плата – денежное вознаграждение за труд; часть стоимости созданного трудом продукта, дохода от его продажи, выдаваемая работнику предприятием, учреждением, в котором он работает, или другим нанимателем.

Зарегистрированная безработица – незанятое население, ищущее работу и взятое на учет.

Золотой парашют (golden parachutes) – договор с топ-менеджерами компании, предусматривающий выплату значительной компенсации. Выплата компенсации может быть назначена при следующих условиях:

- увольнение по сокращению штатов (п.2.ст. 81 ТК РФ);
- ликвидация компании (п.1 ст. 81 ТК РФ);
- смена собственника организации (данное условие действительно в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера) (п. 4 ст. 81 ТК РФ);
- увольнение по соглашению сторон, подписавших трудовой договор (ст. 78 ТК РФ);
- увольнение по собственному желанию сотрудника (ст. 80).

Может оговаривать продолжение выплаты заработной платы, премии и/или определенные льготы и привилегии, а также ускоренный механизм материального стимулирования в «форме пакетов акций и/или определенных пенсионных льгот. Считается, что «золотой парашют» мотивирует менеджеров для эффективной работы на компанию, потому что им не приходится задумываться о своем будущем в случае увольнения и отвлекаться на поиск источников заработка за пределами компании или, что еще хуже, в пределах предприятия (увод активов из компании, например).

Золотые наручники (англ. Golden handcuffs) – соглашение между брокерской фирмой и брокером, по которому брокер при переходе в другую фирму обязан возратить значительные суммы денег, полученных им в виде вознаграждений.

Иждивенец (англ. Dependent) – лицо, находящееся на длительном или постоянном материальном или денежном обеспечении со стороны других лиц.

Излишек рабочей силы – ситуация, когда в производственном процессе задействовано больше рабочей силы, чем это действительно необходимо для эффективного осуществления экономической деятельности.

Имидж предприятия – устойчивое представление клиентов, партнеров и общественности о престиже предприятия, качестве его товара и услуг, репутации руководителей. Основу имиджа предприятия составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика: название, эмблема, товарный знак.

Инициатива – почин, внутреннее побуждение к новым формам деятельности, предприимчивость.

Испытательный срок – указанный в трудовом контракте период, в течение которого нанимаемое лицо проходит испытание на предмет выявления его пригодности, установления соответствия работника поручаемой ему работе. По закону испытательный срок не должен превышать трех месяцев.

Инфраструктура рынка труда (англ. Labour market infrastructure) – нормативно-правовая среда, обеспечивающая наиболее эффективное функционирование рынка труда. Инфраструктура рынка труда включает:

- государственные учреждения;
- негосударственные структуры содействия занятости;
- кадровые службы управления персоналом предприятий и фирм;
- общественные организации и фонды.

Использование персонала – комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и физического трудового потенциала работников.

Использование рабочей силы – уровень занятости трудоспособного населения общественно-полезным трудом с учетом распределение трудоспособного населения между отраслями, сферами хозяйства и по территории страны.

Испытание при приеме на работу – проверка соответствия рабочего или служащего поручаемой ему работе.

Источники найма персонала – пути и направления, по которым кадровые службы организаций осуществляют поиск будущих сотрудников в процессе найма на работу.

Источники покрытия потребности в персонале:

- учебные заведения;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- центры обеспечения занятости;
- профессиональные ассоциации и объединения;
- свободный рынок труда;
- собственные внутренние источники.

Кадровая документация – совокупность форм, отражающих наличие и движение трудовых ресурсов.

Кадровая квота – централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т.д.

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных:

- на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала;
- на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Основными направлениями кадровой политики являются:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.

Кадровая работа – деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц, направленная на реализацию кадровой политики. Направлениями кадровой работы являются:

- формирование системы управления персоналом и ее стратегии;
- планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров;
- деловая оценка, профориентация и адаптация персонала;
- обучение, управление карьерой и продвижением кадров;
- мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала;
- создание нормальной психологической обстановки в коллективе и т.п.

Кадровая стратегия – это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

Кадровый аудит – это комплексная оценка человеческих ресурсов (ЧР) и системы работы с ними на предмет их соответствия целям и стратегии компании, а также выявление причин (с оценкой их влияния и значимости) возникновения проблем в функционировании компании, с последующими рекомендациями по приведению системы управления человеческими ресурсами и/или человеческих ресурсов в соответствие с потребностями бизнеса. Предметом КА являются все составляющие системы управления человеческими ресурсами.

Кадровый балласт – наименее продуктивная и перспективная часть персонала, отстающая по своим профессиональным и квалификационным характеристикам от потребностей развития организации.

Кадровый резерв – группа работников:

- потенциально способных к руководящей деятельности;
- отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга;
- подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры (англ.Cadre, фр.Cadres) – штатный состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Кадры характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой. К кадрам не относят временных и сезонных работников, совместителей, работающих по краткосрочным трудовым соглашениям, нештатных сотрудников, а также лиц, занятых индивидуальной трудовой деятельностью в сфере коммерческой торговли.

Кадры производства – работники, непосредственно занятые в производственном процессе на рабочих местах основных технологических рабочих и обслуживающих должностях. Кадры производства подразделяются на основных рабочих, вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал, учеников, работников охраны.

Категории персонала управления – группы руководителей, специалистов и технических исполнителей, выполняющие различные функциональные роли в процессе управления.

Качественная потребность в персонале – потребность в численности персонале по категориям, профессиям, специальностям и уровням квалификационных требований, предъявляемых к персоналу, рассчитываемая исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации на рабочих процесс, требований к должностям и рабочим местам, закрепленных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест, штатного расписания организации и ее подразделений, документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы.

Квалификация (от лат. qualis – качество) – подготовленность работников к качественному выполнению конкретных видов работ, определяемая наличием знаний, умений, профессиональных навыков, опыта.

Квотирование рабочих мест (син. Квота рабочих мест) – определение минимальной численности граждан, подлежащих трудоустройству в той или иной организации. Для организаций муниципальной собственности право на квотирование принадлежит местным органам управления. Для организаций иных форм собственности квоты устанавливаются на основе договоров работодателей со службой занятости.

Количественная потребность в персонале – потребность в численности персонала:

- по организации;
- по отдельным подразделениям организации; или
- по отдельным критериям качественной потребности.

Количественная сбалансированность числа рабочих мест и численности работников – равенство между количеством рабочих мест и численностью работников с учетом нормативного коэффициента сменности использования рабочих мест.

Конкуренция в кадровой политике – вид конкурентного соперничества организаций на рынке труда. Конкуренция в кадровой политике является фактором, определяющим направления маркетинга персонала в организациях.

Концепция социально-экономического развития РФ (син. Программа социально-экономического развития РФ) по законодательству РФ – система представлений о стратегических целях и приоритетах социально-экономической политики государства, важнейших направлениях и средствах реализации этих целей.

Координация – соотношение, согласованность.

Корпоративная культура – совокупность ценностей и убеждений, разделяемых работниками фирмы, которые определяют их поведение и характер жизнедеятельности организации.

Корпоративный дресс-код (син. Офисный дресс-код) – требования к офисной одежде сотрудников. В крупных корпорациях, дресс-код детально оговаривается в трудовом контракте.

Коучинг (англ. coaching – обучение, тренировки) – метод консультирования и тренинга, отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом.

Коэффициент внутренней мобильности персонала – процентное отношение числа работников, сменивших должности в течение периода, к средне-списочной численности работников организации за период.

Коэффициент загрузки персонала – показатель, характеризующий долю превышения численности персонала при многосменном режиме работы по сравнению с численностью в наиболее загруженную смену. Коэффициент загрузки персонала вычисляется как:

- отношение общего количества отработанных оборудованием машино-смен к количеству машино-смен отработанных оборудованием за тот же срок в наиболее загруженную смену;
- отношение общего отработанного персоналом времени к отработанному персоналом времени за тот же срок в наиболее загруженную смену.

Коэффициент пересчета численности персонала – показатель, который:

- вычисляется как отношение количества календарных рабочих дней к количеству фактических рабочих дней;
- характеризует долю плановых невыходов персонала в общей сумме календарных рабочих дней;
- служит для пересчета явочной численности персонала в списочную.

Лидерство – в широком смысле – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Лидерство – в кадровой работе – специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидера, его личных качеств, квалификации или должности. Различают:

- формальное лидерство – процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности;
- неформальное лидерство – процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

Лизинг персонала – форма изменения численности персонала, при которой самостоятельная фирма-кредитор передает на определенный срок одного или нескольких своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы-заемщика, обязуя этих сотрудников в течение срока "аренды" работать на фирме-заемщике. При этом заключенный работниками с фирмой-кредитором трудовой договор сохраняет силу.

Линейный менеджер (Line manager) – директор, начальник цеха, мастер, бригадир и иное должностное лицо, непосредственно руководящее прямыми исполнителями.

Личное дело – совокупность документов, содержащих сведения о работнике и его трудовой деятельности. Личное дело оформляется после издания приказа о приеме на работу и содержит:

- личный листок по учету кадров;
- автобиографию;
- копии документов об образовании;
- копию документа об утверждении в должности;
- характеристики или рекомендательные письма;
- заявление о приеме на работу или трудовой договор;
- копию приказа о приеме на работу;
- список научных трудов и изобретений и др.

Личностная спецификация – документ, описывающий характеристики, которыми должен обладать человек для успешного выполнения работы. Различают личностные спецификации из семи пунктов по А.Роджеру; и из пяти пунктов по М.Фрейзеру.

Мальтузианская ловушка – формальное следствие из теории Мальтуса, согласно которой рост населения обгоняет рост производства. Отсюда следует, что человечество

находится в ловушке, обречено на безработицу, голод, обнищание, если не сможет наладить регулирование рождаемости.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале.

Маркетинг персонала – в широком смысле – философия и стратегия управления человеческими ресурсами. При этом персонал рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов фирмы.

Маркетинг персонала – в узком смысле – особая функция службы управления персоналом, включающая: – анализ внешних и внутренних факторов, определяющих направления маркетинговой деятельности; – разработку и реализацию мероприятий по направлениям маркетинга персонала.

Материальная ответственность (англ. Material responsibility; Material liability в трудовом праве – возмещение одной из сторон трудового договора ущерба, причиненного другой стороне.

Межвременное замещение на рынке труда – добровольный отказ от настоящей, имеющейся сегодня, работы в надежде получить работу в будущем.

МЕЖДУНАРОДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (МОТ) – международная организация, созданная в 1919 г., ее штаб-квартира расположена в Женеве. Представляет специализированное подразделение Организаций Объединенных Наций (с 1946 г.), занимается проблемами улучшения условий труда и социального обеспечения населения разных стран, выработкой рекомендаций по трудовому законодательству. В МОТ представлены три стороны: представители страны - члена этой организации, представители профсоюзов и организаций предпринимателей страны.

Методы обучения персонала – способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Методы самообразования персонала включают:

- работа со средствами массовой информации;
- анализ передового опыта своих коллег;
- осмысление собственной практической деятельности;
- посещение различных сообществ и профессиональных организаций: научных, технических, художественных, спортивных и др.;
- общение с интересными людьми;
- аудио- и видеокурсы, обучающие компьютерные программы и т. п.

Методы расчета потребности в персонале – способы определения плановой численности персонала организации или ее подразделения. Для расчета потребности в персонале используют:

- методы трудоемкости;
- методы расчета по нормам обслуживания;
- стохастические методы;
- методы экспертных оценок.

Миграция рабочей силы (син. Миграция трудовых ресурсов. англ. Labor force migration) – перемещение трудоспособного населения из одних населенных пунктов в другие с переменой места жительства, места приложения труда независимо от продолжительности, регулярности и цели. Основными причинами миграции рабочей силы являются: безработица, относительно низкий уровень развития экономики, низкий уровень жизни населения.

Мультикультурализм – это идеология, политика и дискурс, утверждающие правомерность и ценность культурного плюрализма, уместность и значимость

многообразия и разноликости культурных форм (например, этнических и расовых). В контексте мультикультурализма непохожесть и отличительность перестают рассматриваться как «чуждое», становясь просто «другим». Утверждается в 1970-х гг.

Набор кадров – прием на работу работников, ранее на предприятии не работавших. Набор кадров предполагает реализацию нескольких этапов найма и отбора персонала:

- 1) общий анализ настоящих и будущих потребностей в кадрах;
- 2) определение требований к персоналу: анализ работы, подготовка описания этой работы и личностной спецификации, определение сроков и условий набора;
- 3) определение основных источников поступления кандидатов;
- 4) выбор методик отбора кадров.

Наем персонала – комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием на работу.

Наем руководителя – привлечение собственниками предприятия на работу руководителя предприятия по договору найма.

Назначение – постановление, приказ или распоряжение о зачислении на работу.

Народонаселение (син. Население. англ. Population) – совокупность людей, живущих на Земном шаре (человечество) или в пределах конкретной территории – континента, страны, области и т.д. Народонаселение непрерывно возобновляется в ходе воспроизводства. Показатели, характеризующие население:

- численность и динамика численности;
- интенсивность демографических процессов: рождаемость, смертность, естественный прирост, брачность;
- расселение, урбанизация, миграция;
- возрастно-половой состав и семейное состояние;
- уровень образования;
- расовый, языковой, этнический и религиозный состав.

Население в трудоспособном возрасте (англ. Working age population) – часть населения страны определенной возрастной группы независимо от того, участвует оно в общественном производстве или нет. В развитых странах к этой категории относят лиц в возрасте от 14 до 70 лет.

Ненормируемый рабочий день – условие трудового договора, согласно которому работник обязуется в необходимых случаях работать сверх нормативно установленной продолжительности рабочего дня.

Неполная занятость (син. Частичная занятость; Относительная занятость. англ. Relative employment) – наличие в стране или в регионе лиц, обладающих возможностью и желанием работать, но не имеющих работы; НЗ – система трудоустройства, при которой продолжительность рабочего времени значительно ниже нормативной, установленной для данного вида деятельности или профессии в данной организации или в отрасли. Неполная занятость является источником безработицы.

Непромышленный персонал – работники, которые непосредственно не связаны с производством и его обслуживанием. В основном это работники жилищно-коммунального хозяйства, детских и лечебно-санитарных учреждений, принадлежащих предприятию.

НИОКР – научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Норма соотношений – число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С помощью нормы соотношений устанавливаются оптимальные пропорции между численностью основных категорий управленческого персонала внутри структурных подразделений организации.

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

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – совокупность утвержденных в установленном порядке:

- документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера;
- нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Обеспечение потребности в персонале – процесс определения, количественного расчета и покрытия потребности организации в персонале.

Оборот персонала – число принятых или выбывших работников за отчетный период.

Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые в свою очередь определяются стратегией компании.

Общая потребность в персонале – это вся численность персонала, необходимая фирме для выполнения запланированного объема работ.

Общая численность персонала – средняя численность работников, включая сотрудников списочного состава (в т.ч. находящихся в отпуске по уходу за ребенком, по беременности и родам и т.д.), а также внешних совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера, рассчитанная в соответствии с требованиями официальной отчетности.

Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов – документ Госстандарта РФ, предназначенный для решения задач, связанных с оценкой численности рабочих и служащих с учетом состава и распределением кадров:

- по категориям персонала;
- по уровню квалификации;
- по степени механизации и условиям труда и др.

Объявление о найме на работу – основной или дополнительный источник найма персонала. Объявление о найме на работу позволяет получить эффективный результат с минимальными затратами.

Ограничение предложения труда (англ. Restriction of labor supply) – одно из основных направлений в деятельности профсоюзов, имеющее своей целью ограничение предложения труда в своей отрасли, приводящее к росту ставок заработной платы. Ограничение предложения труда осуществляется посредством:

- запрета на въезд рабочих из-за границы;
- отказа в приеме на работу не членам профсоюза;
- установлением минимальной почасовой ставки.

Конечным результатом такой деятельности является рост безработицы.

Оперативный план работы с персоналом – комплекс кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работ с персоналом в организации. Обычно оперативный план работы с персоналом составляется на год.

Описание работы (англ. Job description; Position specification) – фиксация данных о содержании конкретной работы в конкретной организации. Описание работы включает:

- наименование работы;
- подчиненность вверх и вниз;
- общую цель работы;
- краткое описание основных операций;
- уровень полномочий и ответственности;
- описание квалификации кандидата, необходимых личных качеств, компенсационного пакета и т.д.

Определение потребности в персонале организации (син. Оценка потребности в персонале) – направление маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый качественный и количественный состав персонала на заданный период времени.

Остаточная безработица (англ. Residual unemployment) – безработица отдельных трудоспособных граждан, которые не могут найти экономически оправданного места работы, даже в условиях полной занятости.

Отбор кадров (син. Отбор персонала) – в кадровой работе – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на эту должность. Для отбора кадров используются отборочное собеседование, тестирование, услуги центров оценки и другие методы. **О. п.** – процесс, посредством которого организация выбирает из числа претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда.

Открытая кадровая политика – кадровая политика, характеризующаяся готовностью принять на работу любого работника, если он обладает соответствующей квалификацией.

Открытое предприятие (англ. Open shop) – предприятие, которое принимает на работу как членов профсоюза, так и рабочих, не являющихся членами профсоюза.

Отношение объема продаж к численности персонала (англ. Sales-to-employees ratio) – соотношение, характеризующее величину объема продаж (в денежном выражении), приходящуюся на каждого работника; рассчитывается путем деления общего объема продаж на численность наемного персонала.

Отраслевой профсоюз (англ. Industrial union) – профсоюз, объединяющий всех рабочих, занятых в определенной отрасли. В составе отраслевого профсоюза преобладают неквалифицированные или полуквалифицированные рабочие.

Отставка (англ. resignation, retirement) – любой уход с руководящей должности в какой-либо организации; добровольный уход с государственной должности в знак протеста против каких-л. политических событий или в связи с признанием собственной вины в каком-либо.

Оценка кандидатов при приеме на работу – специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы.

Оценка результативности труда руководителей и специалистов – деятельность по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности работ, выполняемых руководителями или специалистами. Оценка проводится методами оценки результативности труда.

Пассивная кадровая политика – отсутствие у руководства организации четко выраженной программы действий в отношении персонала.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале – способы найма персонала, при которых организация:

- сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
- ожидает претендентов в результате рекламной компании местного характера.

Первичная занятость (англ. Primary employment) – трудовая деятельность по основному месту работы.

Первичные документы по учету личного состава работников – приказы о приеме на работу, о переводе на другую работу, о предоставлении отпуска и об увольнении.

Персонал (син. Персонал организации; англ. Personnel. От лат. Personalis – личный) – личный состав организации, работающий по найму. Персонал работает на обеспечение целей организации.

Персонал основной деятельности – работники, занятые тем видом деятельности, которая является преобладающей по величине произведенной продукции (услуг) в общем объеме производства продукции (услуг) данного хозяйствующего субъекта, то есть тем видом деятельности (отрасли), продукция (услуга) которая занимает наибольший удельный вес среди продукции других видов деятельности.

Персонал управления – персонал организации, осуществляющий непосредственное руководство управляемым объектом, выработку необходимых решений и подготовку информации. Персонал управления создает социально-экономические и организационно-технические предпосылки и условия для эффективного труда членов коллектива, непосредственно занятых выполнением производственных операций.

Планирование кадрового резерва – прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих им мероприятий. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей.

Планирование потребности в персонале – начальная ступень процесса кадрового планирования. Планирование потребности в персонале базируется:

- на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах;
- на штатном расписании;
- на плане замещения вакантных должностей;
- + на финансовом, инвестиционном и других разделах плана организации.

Планирование численности персонала – определение потребной численности работающих по основным категориям, специальностям, профессиям, квалификациям и источникам ее пополнения.

Подсистема найма и учета персонала – в системе УЧР – подсистема, организующая:

- наем персонала;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- профессиональную ориентацию и рациональное использование персонала;
- управление занятостью;
- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Пожизненный найм в Японии – форма гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях. При пожизненном найме:

- организация нанимает работников один раз в год, когда молодежь оканчивает учебные заведения;
- продвижение по службе производится из числа собственных работников организации;
- работник не может быть уволен, если он не совершил тяжкого уголовного преступления;
- работник работает в компании до официального выхода на пенсию.

Считается, что стабильность служит стимулом для рабочих и служащих, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию от опытных рабочих.

Показатели результатов труда руководителей – количественные и качественные характеристики труда руководителей, используемые для планирования и оценки их деятельности. Результат труда руководителя выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделения, а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников.

Показатели результатов труда специалистов – количественные и качественные характеристики труда специалистов, используемые для планирования и оценки их деятельности. Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Политика предприятия – формулировка целей предприятия и выбор средств для их реализации.

Полная занятость (англ. Full employment; Absolute employment) – состояние занятости, при котором спрос на рабочие руки равен предложению; при этом работники могут найти работу, а предприниматели - работников в приемлемо короткие сроки.

Полная занятость – по определению МОТ – уровень занятости, при котором все лица, вышедшие на рынок труда, способные трудиться и активно ищущие работу, могут получить ее.

Полная занятость – в СССР – поголовное вовлечение населения в общественное производство.

Полномочия – права, предоставленные кому-л. на совершение чего-л.

Положение о персонале – документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и другие вопросы.

Положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения организации: задачи, функции, права, ответственность. Типовая структура положения включает семь разделов:

1. Общие положения;
2. Задачи подразделения;
3. Организационная структура подразделения;
4. Функции подразделения;
5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации;
6. Права подразделения;
7. Ответственность подразделения.

Порядок – состояние благоустройства и налаженности, систематичность, правильность в расположении чего-н., в ходе дел. (Толковый словарь Ушакова).

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.

Посредническая организация по найму персонала – коммерческая организация, оказывающая:

- услуги по поиску и отбору персонала для других организаций;
- консалтинговые услуги по отдельным проблемам управления персоналом.

Обычно оплата услуг посреднических организаций определяется как доля от годового фонда оплаты сотрудника, предложенного посреднической фирмой.

Посреднические услуги при трудоустройстве – деятельность служб занятости и других организаций по содействию в трудоустройстве, которая направлена на обеспечение

ищущим работу контакта с работодателем для определения трудовых отношений на производстве или в качестве надомников.

Потенциальная занятость – показатель, характеризующий верхний предел занятости, который может быть достигнут при определенных условиях в том или ином районе.

Права граждан в области занятости – узаконенная возможность граждан осуществлять определенные действия в сфере занятости. В РФ права граждан в области занятости включают:

- право на выбор места работы;
- право на бесплатные консультации, профессиональную ориентацию, профессиональную подготовку, повышение квалификации и получение информации в органах службы занятости;
- право на самостоятельный поиск работы и трудоустройство за пределами территории РФ;
- право на обжалование решений органов службы занятости в вышестоящий орган службы занятости или в суд.

Правила внутреннего трудового распорядка (англ. Internal regulations) – организационно-распорядительный документ, регламентирующий порядок приема, перевода и увольнения рабочих и служащих, основные обязанности рабочих и служащих, основные обязанности администрации, рабочее время и его использование, поощрения за успехи в работе, взыскания за нарушения трудовой дисциплины, внутриобъектный режим и организацию работы.

Перевод на другую работу – изменение трудовой функции или изменение существенных условий трудового договора по инициативе работодателя. В РФ перевод на другую работу допускается только с письменного согласия работника.

Превентивная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее.

Прекращение трудового договора (син. Прекращение трудового контракта. англ. Stopping of labour contract; Interruption of labour agreement) – расторжение, прерывание, истечение срока действия трудового договора и увольнение работника.

Прерогативы администрации (англ. Managerial prerogatives) – особые решения, право принимать которые принадлежит только администрации предприятия. Обычно прерогативы администрации оговариваются в коллективных договорах между профсоюзами и фирмами.

Привлечение персонала – мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Прием на работу – завершающий процесс найма кадров, выражающийся в юридическом оформлении принадлежности сотрудника к организации. В РФ прием на работу сопровождается заключением письменного трудового договора и приказом о приеме на работу.

Приказ о переводе на другую работу – приказ, на основании которого делаются соответствующие записи в трудовой книжке, учетной карточке, лицевом счете и изменяется табельный номер.

Прогнозирование человеческих ресурсов – прогнозирование на 3-5 лет потребностей организации в человеческих ресурсах. Прогнозирование человеческих ресурсов базируется на изучении рынка и тенденций изменений внутри организации.

Продолжительность безработицы – период, в течение которого человек является безработным.

Промышленно-производственный персонал – персонал основной деятельности.

Профессиональная инфраструктура УЧР – внешние по отношению к некоторой организации специализированные организации или государственные органы, занимающиеся вопросами управления ЧР и оказывающие по этим вопросам помощь или услуги организациям.

Профессиональное обучение – процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.

Профессиональный союз (Профсоюз) (англ. Trade union; Labor union) по законодательству РФ – добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов.

Профессия – род трудовой деятельности человека, предмет его постоянных занятий, а также свидетельство наличия у него знаний и умений, опыта, позволяющих квалифицированно выполнять данный вид работ.

Пути покрытия потребности в персонале – активные и пассивные способы найма персонала.

Работа с кадровым резервом – деятельность службы УЧР и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва. Работа с кадровым резервом включает:

- составление прогноза и плана предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

Работник (син. Наемный работник. англ. Worker; Labourer; бывш. Рабочие и служащие) – лицо, работающее по трудовому договору и подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации. В РФ общие права и обязанности работников установлены трудовым законодательством.

Работники умственного труда (син. Служащие. англ. Office worker) – обобщенная социальная группа работников, занятых преимущественно различными видами умственной деятельности: врачи, учителя и др.

Работодатель – физическое либо юридическое лицо, заключившее трудовой договор (контракт) с работником. Физическим лицом может быть собственник, предприниматель либо иное лицо, уполномоченное собственником представлять его в трудовых отношениях.

Рабочая сила (англ. Labor force) – общее число лиц в работоспособном возрасте, работающих или безработных, исключая недееспособных. Рабочая сила – в статистике индустриально развитых стран - совокупность лиц не моложе 16 лет, работающих, а также зарегистрированных безработных. Различают:

- общую рабочую силу, включающую лиц, находящихся на военной службе;
- гражданскую рабочую силу, за вычетом лиц, находящихся на действительной военной службе.

Рабочее место – место производства работы и находящиеся на нем средства производства, орудия труда, приспособленные к осуществлению трудовых функций работником определенной профессии. Количество Р.М. на предприятии должно соответствовать количеству занятых на нем работников с учетом графика и сменности работы, наличия отпусков.

Рабочее население (англ. Labouring population) – часть трудоспособного населения, социальной функцией которого является труд по найму.

Разделение работ (син. Деление рабочего места. англ. Job sharing) – модель гибкого рабочего времени, при которой двое или более сотрудников по взаимной добровольной договоренности:

- делят между собой рабочее место, занятое в итоге полное рабочее время; и
- под общую ответственность осуществляют разделение рабочего времени, рабочих обязанностей, оплаты и социальных услуг.

Разработка схем замещения – конкретный детализированный учет руководящих должностей в организации и составление списка кандидатов на замещение по каждой из них.

Расстановка кадров (син. Расстановка персонала) – рациональное распределение состава кадров организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам и т.д. При этом преследуются две цели:

- формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений;
- стимулирование профессионального роста кадров.

Расчет численности персонала по трудоемкости работ – метод определения численности персонала (производственных рабочих) на основе расчета времени, необходимого для выполнения работы.

Расчет численности управленческого персонала – расчет численности управленческого персонала по формуле Розенкранпа.

Рациональная занятость – в широком смысле – занятость, обоснованная с точки зрения процессов формирования, распределения и использования трудовых ресурсов с учетом их половозрастной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения по территории страны. Рациональная занятость – в узком смысле – доля продуктивно занятых в общей численности экономически активного населения.

Реактивная кадровая политика – кадровая политика, характерная для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и предпринимает меры по локализации проблем.

Региональная безработица – социально-экономическая ситуация в определенном регионе, при которой часть трудоспособного населения не может найти работу.

Режим труда и отдыха – установленный в организации, распорядок, регламентирующий определенное чередование времени работы и отдыха на протяжении рабочей смены, недели, месяца и года. На основе психофизиологических исследований разработаны и рекомендованы более десяти типовых режимов труда и отдыха.

Резерв на выдвижение – группа работников, работающих в данном трудовом коллективе, каждый из которых по результатам деятельности зарекомендовал себя как способный и заслуживающий дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Резерв руководителей – группа сотрудников организации, обладающих потенциалом для занятия в перспективе руководящей должности, определенная в результате формального селекционного процесса.

Резюме – самохарактеристика, жизнеописание, описание характеристик работника, находящегося в поиске работы; средство самомаркетинга на рынке труда.

Реклама в управлении человеческими ресурсами – мероприятия по распространению сведений с целью создания положительного образа организации в глазах потенциальных сотрудников. Такая реклама используется для покрытия потребности в кадрах. Реклама в управлении персоналом может быть реализована в виде:

- объявлений в средствах массовой информации, в специализированных изданиях, на специальных стендах, в учебных заведениях;
- специальных рекламных буклетов;
- устных беседы вербовщиков с предоставлением рекламных материалов и т.п.

Рекрутер – специалист, в чьи обязанности входит подбор сотрудников для предприятий.

Рекрутинг - найм рабочей силы через специальные агентства.

Рекрутинговое агентство – фирма, специализирующаяся на подборе квалифицированных кадров для сторонних предприятий за вознаграждение. Подбор кадров может осуществляться на конкурсной основе.

Рекрутмент (англ. recruitment) – поиск и подбор квалифицированных специалистов. В отличие от услуг по трудоустройству, когда агентство получает оплату с соискателя работы, рекрутинговые компании заключают договор и получают оплату с компаний-заказчиков.

поиск и подбор персонала.

Руководитель (англ. Leader; Head; Executive; Manager; Chief) – работник, принимающий решения по важнейшим вопросам деятельности аппарата управления с целью обеспечения эффективного труда производственного коллектива. В круг должностных обязанностей руководителя входит подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления.

Руководитель высшего звена (Top executive; Upper manager) – в двухуровневой системе управления – руководитель, который – координирует и контролирует работу руководителей низового звена; – отвечает за принятие стратегических решений для организации в целом или для основной ее части.

Руководитель среднего звена (Middle manager) – в двухуровневой системе управления – руководитель, который координирует и контролирует работу исполнителей и руководителей низового звена. Характер работы руководителей среднего уровня в значительной степени определяется содержанием работы подразделения.

Руководство персоналом – влияние, оказываемое конкретным руководителем на отдельных работников и их группу, побуждающее работников выполнять полученные задания и работать для достижения поставленных целей.

Рынок рабочей силы – рынок, на котором происходит купля-продажа рабочей силы в соответствии со спросом и предложением на этот вид товара. Операции по купле-продаже рабочей силы осуществляют специальные биржи.

Самостоятельная занятость (Самозанятость) – трудовая активность без формальных трудовых отношений с работодателем или в качестве работодателя.

Сезонная безработица (англ. Seasonal unemployment) – безработица, связанная с колебанием количества рабочих мест в зависимости от времени года.

Серебряный парашют (silver parachutes) – это компенсационный парашют, (severance parachutes), т.е. контракт, заключаемый с работником корпорации и гарантирующий ему

выплату значительной денежной суммы в случае его досрочного увольнения из компании из-за смены собственника, заключаемый со средним менеджментом корпорации и отличающийся от золотого парашюта значительно меньшими компенсационными выплатами.

Скрытая безработица (англ. Hidden unemployment) – в рыночной экономике – наличие лиц, желающих работать, но не зарегистрированных в качестве безработных. Отчасти скрытая безработица представлена людьми, переставшими искать работу. Скрытая безработица – в командной экономике – наличие избыточных работников при одновременной низкой производительности труда.

Служба управления человеческими ресурсами – совокупность подразделений организации, выполняющих функций системы управления человеческими ресурсами.

Служебный документ – официальный документ, используемый в текущей деятельности организации.

Собеседование – интервью с кандидатом на рабочее место.

Совет по кадровой политике при Президенте РФ – консультативный орган Президента РФ по вопросам разработки и обеспечения реализации кадровой политики в системе исполнительной власти РФ.

Соглашение в сфере социально-трудовых отношений – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения между работниками и работодателями и заключаемый на уровне РФ, субъекта РФ, территории, отрасли, профессии.

Создание дополнительных рабочих мест – мероприятия, проводимые работодателем для создания возможностей для дополнительного трудоустройства зарегистрированных в службе занятости безработных граждан, которые не могут быть трудоустроены обычным путем.

Сохранение рабочих мест – создание работодателем условий для гарантированной занятости работников, находящихся под риском увольнения на тех производствах, на которых по объективным причинам произошло ухудшение финансово-экономического положения. Служба занятости в целях расширения возможностей трудоустройства граждан, испытывающих наибольшие трудности в поиске работы, оказывает целевую финансовую помощь в интересах сохранения рабочих мест.

Социальная политика (англ. Social policy) – система мер, направленных на осуществление социальных программ, поддержания доходов, уровня жизни населения, обеспечения занятости, поддержки отраслей социальной сферы, предотвращения социальных конфликтов. Различают:

- социальную политику в области образования, здравоохранения, занятости и социально-трудовых отношений; а также
- культурную, жилищную, семейную, пенсионную, женскую и молодежную социальную политику.

Социальная политика организации – часть политики управления человеческими ресурсами, включающая в себя все цели и мероприятия, связанные с добровольными социальными услугами фирмы.

Социальное партнерство (англ. Social partnership) – система взаимоотношений между работодателями, государственными органами и представителями наемных работников, опирающаяся на переговоры, поиск взаимоприемлемых решений в регулировании трудовых и иных социально-экономических отношений. Главным методом обеспечения согласия субъектов социального партнерства является консенсус, достигаемый в ходе переговоров.

Социально-психологические методы руководства – убеждение, внушение, личный пример и другие виды целенаправленного воздействия руководителя на сознание, чувства, мнения, нормы подчиненных для достижения экономических, социальных, воспитательных и иных целей.

Социально-трудовая сфера – область действия:

- отношений, возникающих между участниками совместного трудового (производственного) процесса;
- отношений занятости;
- отношений по поводу распределения и потребления произведенного национального дохода.

Социальный пакет (бенефиты) – это часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу, сверх предусмотренных ТК РФ.

Специальность – совокупность занятий и навыков для осуществления узкого круга трудовой деятельности в пределах определенной профессии.

Специалист – работник, умственный труд которого:

- отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью;
- требует специального образования.

В РФ специалисты классифицируются в соответствии с функциями управления и специальной подготовкой: инженеры-технологи, экономисты, бухгалтеры, юристы и т.д.

Списочный состав работников предприятия – все работники, принятые на постоянную, сезонную, а т.ж. на временную работу на срок один день и более со дня их зачисления на работу.

Спецификация работы – документ, составленный на основе анализа работы. Спецификация работы содержит требования к работе по конкретной должности или рабочему месту. Спецификация работы содержит разделы:

- пункты ответственности;
- рабочие взаимоотношения;
- условия труда;
- контроль за выполнением работы;
- требования, предъявляемые работой к образованию, квалификации и опыту работника.

Списочная численность персонала – численность постоянных, сезонных, временных и других работников, состоящих в списках организации. В списочную численность включаются фактически работающие и отсутствующие на работе по разным причинам, но не расторгнувшие с организацией трудовых отношений.

Среднесписочная численность персонала (англ. Average number of employees) – средняя численность персонала, работавшего на предприятии в заданный период.

Срок трудового договора (син. Срок трудового контракта. англ. Period of labour agreement; Term of labour contract) – в РФ – срок действия трудового договора, оговоренный в явном виде в тексте договора. Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то по законодательству РФ договор считается заключенным на неопределенный срок.

Срочный трудовой договор (син. Срочный трудовой контракт. англ. Labour contract at a fixed date; Labour agreement at a fixed date) – по законодательству РФ – трудовой договор заключаемый в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения.

Стаж (работы) – продолжительность трудовой деятельности работника в целом или в некоторой отрасли, по определенной профессии.

Стажёр – лицо, поступившее на новую работу и проходящее испытательный срок, в течение которого оцениваются его способности и приобретается опыт работы в своей специальности.

Стажировка – прохождение испытательного срока работы (после окончания специального учебного заведения) перед зачислением в штат организации или производственная практика для овладения какой-л. специальностью, для повышения квалификации. С. проходит на определенном рабочем месте под руководством опытного работника.

Стиль управления (син. Стиль лидерства. англ. Leadership style; Style of management) – способ обращения руководителей с подчиненными в процессе исполнения служебных обязанностей. По К.Левину различают три типа стилей руководства:

- демократический (коллегиальный);
- директивный (авторитарный, единоличный);
- попустительствующий (либеральный, анархический, пассивный).

Страхование от безработицы (англ. Unemployment insurance) – страхование работников от безработицы. Страхование от безработицы, его условия и схемы зависят от специфики трудового законодательства страны. В США – программа страхования, которая финансируется из взимаемого в штатах налога на выплачиваемую предпринимателями заработную плату и обеспечивает доход работникам, лишенным возможности найти себе работу.

Структура персонала предприятия (англ. Employment's structure) – соотношение численности работников различных категорий на предприятии: возрастной состав, основной, вспомогательный персонал и т.д. Анализ структуры персонала позволяет делать выводы о влиянии той или иной категории на суммарную производительность труда и результаты работы компании.

Суперкадры – слой, наиболее видных и выдающихся представителей коллектива организации, отличающихся высокими интеллектуальными, инновационными, творческими, научными, административными способностями.

Существенные условия трудового договора по законодательству РФ:

- место работы с указанием структурного подразделения;
- дата начала работы;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием или конкретная трудовая функция.

Схема замещения должностей (англ. Replacement list) – документ, содержащий перечень должностей руководителей и специалистов организации, подлежащих замещению работниками с высшим и средним специальным образованием. Схемы замещения позволяют прогнозировать персональные продвижения по службе, их последовательность и сопутствующие мероприятия. Схема замещения должностей – вариант схемы развития организационной структуры организации, ориентированной на конкретные личности.

Сценарное планирование (англ. scenario planning) – часть стратегического планирования, относящаяся к инструментам и технологиям, позволяющим управлять неопределенностью будущего. Суть метода заключается в исследовании внешней среды организации на наличие predetermined elements) и ключевых неопределенностей (key uncertainties), а также их комбинирования для формулирования альтернативных сценариев будущего. В качестве predetermined elements) обычно выступают демографические, политические или географические факторы. В качестве ключевых неопределенностей могут выступать любые элементы внешней среды, которые важны для конкретной организации (например, уровень государственного дефицита или объем рынка). Все альтернативные сценарии должны

сочетать в себе набор predetermined элементов и различные исходы ключевых неопределенностей. При этом все сценарии рассматриваются как одинаково возможные в будущем.

Тарифная сетка – табличное изображение тарифных ставок и тарифных коэффициентов, принимаемых для оплаты труда той или иной группы работников.

Тарифно-квалификационные характеристики – описание должностных обязанностей, уровня профессиональных знаний, трудовых навыков, опыта, умений.

Тарифно-квалификационный справочник – нормативный документ, предназначенный для тарификации работ и присвоения тарифно-квалификационных разрядов работникам на основе включенных в справочники тарифно-квалификационных характеристик.

Текущая кадров – индивидуальные неорганизованные перемещения работников между предприятиями, организациями; одна из форм трудовой мобильности, проявляющаяся в виде уволенных за нарушение трудовой дисциплины.

Теневая занятость (англ. Shady employment) – активное участие граждан в теневой экономической деятельности.

Теория инсайдера-аутсайдера (англ. Insider-outsider theory) – теория, согласно которой инсайдеры (работники, сохраняющие свои рабочие места) сохраняют свою высокую заработную плату даже в период массовой безработицы, поскольку не позволяют аутсайдерам конкурировать за свои рабочие места. Такое положение может обеспечиваться либо деятельностью профсоюзов, либо уровнем профессиональных знаний, умений и навыков инсайдеров.

Теория резервной армии безработных (англ. Theory of reserve army of unemployed) – теория К.Маркса, согласно которой, капиталисты сознательно создают резервную армию безработных для того, чтобы иметь возможность нанимать рабочих по ставке заработной платы, близкой или равной минимуму средств существования. Появление и рост безработицы связан с ростом ставки заработной платы, а сокращение ставки заработной платы приводит к снижению безработицы.

Топ-менеджер (англ. Top-manager) – управляющий высшей квалификации; руководитель предприятия, имеющего большой финансовый оборот.

Технический исполнитель – работник, обеспечивающий и обслуживающий деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений. Умственный труд технического исполнителя отличается стереотипностью и предназначен в основном для выполнения вспомогательных работ: подготовки, оформления, контроля документов, технического и хозяйственного обслуживания.

Технология (англ. Technology. От греч. Techne – искусство + Logos – учение).

Технология – в широком смысле – объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг из экономических ресурсов.

Технология – в узком смысле – способ преобразования вещества, энергии, информации в процессе изготовления продукции, обработки и переработки материалов, сборки готовых изделий, контроля качества, управления.

Технология включает в себе методы, приемы, режим работы, последовательность операций и процедур, она тесно связана с применяемыми средствами, оборудованием, инструментами, используемыми материалами.

Тренинг (англ. training от train – обучать, воспитывать) – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок.

Трипартизм (англ. Tripartism) – система отношений работодателей, профсоюзов и государства в сфере трудовых отношений. Обязательными условиями взаимодействия трех сторон являются: добровольность, равноправие, ответственность, самоограничение и взаимные уступки в ходе переговоров в рамках существующих законов и согласованных правил.

Трудности на рынке труда – проблемы, обусловленные недостатком рабочих мест; отсутствие работы, обеспечивающей прожиточный минимум.

Трудовая активность населения – доля экономически активного населения в общей численности трудоспособного населения. В развитых странах трудовая активность населения составляет около 70%, в развивающихся – не более 55%.

Трудовая книжка в РФ (англ. Work record card; Service record) – основной документ, характеризующий трудовую деятельность работника. В трудовую книжку вносятся сведения:

- о работнике;
- о выполняемой им работе;
- о поощрениях и награждениях за успехи в работе.

Трудовой договор (син. Трудовой контракт. англ. Labour contract; Labour agreement) – соглашение между работником и работодателем, по которому:

- работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку;
- работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Трудовые отношения (англ. Labour relations) – в широком смысле – совокупность регулирующих правил и взаимосвязей между действующими лицами по поводу отношений занятости; – в узком смысле – совокупность отношений, связанных с установлением контроля над трудовым процессом внутри хозяйственной организации.

Трудовые отношения определяются:

- распределением функций между работниками;
- регулированием ритма и интенсивности труда;
- оценками объема и качества выполненных работ;
- дисциплинарными санкциями;
- системой вознаграждения за труд.

Трудовой резерв в РФ – трудоспособные юноши и девушки выпускных классов;

- демобилизующиеся военнослужащие;
- лица, возвращающиеся из мест заключения после отбытия наказания;
- часть домохозяек, экономическое положение которых становится неустойчивым и побуждает выйти на рынок рабочей силы.

Трудовые ресурсы (англ. Labour force; Labour resources) – часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для занятия общественно-полезным трудом. Размеры трудовых ресурсов зависят от численности населения, режима его воспроизводства, состава по полу и возрасту. Основную часть трудовых ресурсов страны составляет ее население в трудоспособном возрасте, а также подростки и лица пенсионного возраста, способные трудиться.

Трудоспособное население – лица преимущественно в рабочем возрасте, способные к участию в трудовом процессе. Трудоспособное население в РФ – мужчины в возрасте 16-59 лет и женщины в возрасте 16-54 года за исключением инвалидов I и II групп, а также неработающих лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии.

Трудоустройство (англ. Provision of employment; Job placement) – комплекс организационных, экономических, правовых мер, обеспечивающий трудовую занятость граждан.

Увеличение ставки заработной платы (англ. Raising wage rate) – одно из основных направлений деятельности профсоюзов, имеющее своей целью установление высокой минимальной ставки при заключении трудового соглашения с работодателем. Такая ставка, установленная на несколько лет, приводит к жесткости заработной платы и не позволяет ей опускаться в соответствии с рыночными колебаниями. Результатом установления фиксированной ставки заработной платы является появление безработицы.

Увольнение – прекращение трудового контракта с работником по инициативе администрации.

Управление изменениями (Change management). Компании всегда разрывались между стремлением раз и навсегда зафиксировать свою организационную структуру и стратегию и необходимостью меняться (ведь мир, в котором они существуют, тоже меняется). Большую часть 20-го столетия они были озабочены в основном вопросами сохранения статус-кво. И лишь в конце прошлого века они стали обращать более пристальное внимание на то, как адаптироваться к изменениям, обесценивающим их бизнес-планы, едва только успевали высохнуть чернила, которыми те были написаны.

Управление социально-трудовыми отношениями – элемент управления социальной сферой, охватывающий решение социально-экономических и духовно-нравственных проблем:

- продуктивной занятости и защиты от безработицы;
- справедливой оплаты труда и формирования доходов;
- совершенствования форм социального партнерства и др.

Субъектами управления социально-трудовыми отношениями являются:

- органы государственной власти и местного самоуправления;
- ассоциации предпринимателей и другие объединения работодателей;
- профессиональные союзы и другие объединения наемных работников;
- общественные организации и движения.

Управление – как наука – система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления.

Управление – как искусство – способность эффективно применять данные науки управления в конкретной ситуации.

Управление – как функция – целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты.

Управление – как процесс – совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на "входе" в продукцию на "выходе".

Управление – как аппарат – совокупность структур и людей, обеспечивающих использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения их целей.

Управление персоналом (personnel management) – управление сотрудниками организации в целях выполнения ими их работы и в рамках организации в целом, как в ее интересах, так и в интересах сотрудников.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – Human Resources Management, Personnel Management – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности труда посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации. Выделилось из общего менеджмента в отдельное

направление и специализацию в 1940-х гг. На начальных этапах развития чаще использовалось понятие управление персоналом, выделяющее психологическую составляющую процесса управления. С 1970-х гг. более употребительно понятие УЧР, что обусловлено приходом в сферу менеджмента системных представлений. УЧР. связано с оптимальным использованием возможностей сотрудников и факторов производственной среды для достижения целей организации. Оно содержит след. элементы: организационное планирование (Organization planning), анализ работы и рабочих мест (Job analysis), оценка успешности выполнения (Appraisal or evaluation), подбор, оценка и расстановка кадров (Selection and Assessment), формирование команд (Team Building), обучение и развитие персонала (Training and development), администрирование компенсаций за труд (Compensation, Wage and salary administration), оптимизация условий на рабочих местах (Job Conditions Optimization), поддержание отношений с профсоюзами. разрешение конфликтов и трудовых споров (Conflict Resolution).

Уровень безработицы (син. Коэффициент безработицы; Процент безработицы. англ. Unemployment rate) – процент безработных от общего количества гражданской рабочей силы. Для каждой страны существуют официальные данные по допустимым для экономического роста размерам безработицы. Уровень безработицы изменяется под влиянием циклического характера развития экономики. Обычно рост безработицы сопровождается падением курса национальной валюты.

Уровень вакантных мест – показатель государственной статистики; отношение численности вакантных мест к численности работников на предприятиях и организациях.

Уровень вовлеченности в состав рабочей силы (англ. Labor force participation rate) – доля трудоспособного населения, действительно входящего в состав рабочей силы.

Уровень занятости (син. Коэффициент занятости. англ. Employment level; Employment rate) – относительный показатель числа занятых в общем объеме рабочей силы. Уровень занятости зависит от соотношения между количеством трудоспособного населения и рабочих мест, а также соответствия рабочих мест возможностям работников использовать их, ограниченным профессией, специализацией, опытом работы, знаниями и умением.

Уровень неполной занятости – показатель государственной статистики; отношение численности неполной занятости к численности экономически активного населения.

Факторы результативности труда руководителей и специалистов – внешние и внутренние условия, оказывающие влияние на результативность труда руководителей и специалистов.

Фезербендинг (англ. Featherbending) – условие, согласно которому работодатель под давлением государства или профсоюзов обязуется сохранить численность наличной рабочей силы независимо от потребности в ней.

Фирменная политика заработной платы – элемент политики управления человеческими ресурсами; система целей и мер, при помощи которых оказывается воздействие на размер, структуру и динамику заработной платы работников.

Фирменный стиль (англ. Firm style) – совокупность постоянных изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых фирма подчеркивает свою индивидуальность. Фирменный стиль используется при оформлении предлагаемых фирмой товаров, в качестве рекламы, ярлыков. Фирменный стиль используется как инструмент продвижения фирмы на рынок, конкуренции, привлечения внимания покупателей.

Функциональный руководитель (англ. Functional executive) – должностное лицо, несущее ответственность за выполнение группы однородных функций по управлению определенным видом деятельности.

Центр занятости (син. Центр трудоустройства. англ. Job center) – (государственное) агентство по трудоустройству, которое:

- подыскивает работу тем, кто ее не имеет;
- помогает нанимателям найти подходящих работников и
- предоставляет возможности для профессиональной подготовки по специальностям, по которым не хватает специалистов;
- оказывает консультационные услуги по профессиональной ориентации и переподготовке.

Цеховой профсоюз (англ. Craft union) – профсоюз, ограничивающий состав своих членов лишь рабочими определенной профессии.

Частичная занятость – характеризуется неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей, продолжительность которой составляет менее 40 часов в неделю. Частичная занятость подразумевает возможность устроиться на работу на неполный рабочий день, на сезонный период.

Член профсоюза (англ. Union member; Trade-union member; Unionist) в РФ – состоящий в первичной профсоюзной организации работник, пенсионер или временно не работающее лицо.

Штатное расписание (англ. Personnel arrangements; Manning table; List of staff) – организационно-распорядительный документ, содержащий перечень наименований должностей постоянных сотрудников с указанием количества одноименных должностей и размеров должностных окладов. Штатное расписание утверждается собственником предприятия, руководителем или вышестоящим органом.

Эгалитаризм (англ. Egalitarianism) – государственные социальные программы:

- направленные на преодоление нищеты и сокращение неравенства доходов;
- включающие развитие социального страхования, увеличение пособий по безработице, социальное обеспечение, бесплатную медицинскую помощь, жилищное строительство и т.п.

Экономическая безработица – безработица, вызываемая конъюнктурой рынка:

- свертывание убыточных производств под влиянием закона о банкротстве;
- нежелание правительства поддерживать убыточные отрасли и предприятия и т.д.

Экономически активное население (син. Самодеятельное население. англ. Economically active population; Gainfully occupied population) – часть населения, имеющая самостоятельный источник средств существования, занятая деятельностью, приносящей доход. Экономически активное население рассчитывается для страны, для мира, для отдельных возрастных и половых групп населения. По методологии системы национальных счетов ООН в состав экономически активного населения включают:

- предпринимателей;
- работающих по найму;
- помогающих членов семьи;
- учащихся, иждивенцев и других лиц, не имеющих в данный момент работы, но желающих ее получить.

В международных стандартах экономически активное население подразделяется:

- на "обычно активное население" в продолжительном периоде времени;
- на "население, активное в данный период" (на рабочую силу).

Экономически неактивное население – часть населения, вне рабочей силы, которая не имеет работы, не ищет ее и не готово работать.

Эффективная занятость – занятость, при которой сведена к минимуму циклическая безработица и существует достаточный резерв рабочей силы для структурных маневров в производстве.

Эффективность труда персонала управления – экономический показатель, характеризующий результативность трудовой деятельности через соизмерение затрат и результатов труда персонала управления.

Юнионизированное предприятие (син. Профсоюзное предприятие. англ. Union shop) – предприятие, каждый вновь нанимаемый работник которого должен стать членом профсоюза в течении определенного периода времени.

Юридический общественный договор (англ. Legal social contract; Legal social agreement) – соглашение двух или более лиц об установлении, изменении или прекращении гражданских прав и обязанностей.

Явочная численность работников – численность работников, учитываемая по количеству дней явок на работу. Явочная численность не учитывает работников, которые, будучи в списках предприятия, по различным причинам не выходили на работу.

Ярмарка вакансий – форма подбора работников, способ трудоустройства; проводится в виде встречи, собрания; представляет собой организованную возможность непосредственного контакта работодателей с потенциальными работниками, в ходе которого представители предприятия информируют об имеющихся у них вакансиях и тут же оформляют на работу или назначают время и место для дальнейших переговоров в целях проверки профессиональной пригодности претендентов.

Black Tie; Tuxedo (Черный галстук) – дресс-код, который ставится на приглашениях (на свадьбы и юбилеи) и который означает:

- для мужчин: смокинг, черный галстук-бабочку, кушак и черные, не лаковые туфли на шнурках;
- для дам: коктейльное платье.

СЕО (Chief Executive Officer) – генеральный директор, высшее должностное лицо компании. Определяет общую стратегию, принимает решения на высшем уровне, выполняет представительские обязанности.

EMBA (Executive Master of Business Administration) – программа, разработанная специально для высших руководителей компаний. Курс преподается в ведущих бизнес-школах мира для топ-менеджеров.

Five o'clock для женщин – дресс-код, который ставится на приглашениях (на послеобеденный чай); и который означает обязательный вязаный жакет.

Formal – дресс-код, который ставится на приглашениях и который означает:

- для мужчин: классический темно-синий или серый костюм, белую однотонную сорочку и шелковый неброский галстук;
- для дам: коктейльное платье.

KPI (Key Performance Indicator – ключевые показатели эффективности) – ограниченный набор объективно измеримых параметров, позволяющий оценить результативность работы.

MBA (Master of Business Administration) – степень магистра делового администрирования.

Semi-formal (англ. Black Tie Optional; Cocktail Semi-formal – дресс-код, который ставится на приглашениях (на неформальную вечеринку) и который означает:

- для мужчин: модный и яркий галстук, пиджак поверх трикотажного джемпера и т.п. темно-синий или серый костюм, белую однотонную сорочку и шелковый
- для дам: фантазии не ограничены.

White Tie (Белый галстук) – дресс-код, который ставится на приглашениях и который означает:

- для мужчин: белый галстук-бабочку, белый жилет, черный фрак и черные лаковые туфли;
- для дам: длинное вечернее платье, чулки и настоящие драгоценности.

Составитель _____ М.А. Бурчакова

Разработчики:

к.э.н., доцент

Должность,

Марина Анатольевна Бурчакова

инициалы, фамилия

Руководитель программы

«Реклама и связи с общественностью»

Нина Вадимовна Трубникова

Директор ИМЭиБ

название подразделения,

Юрий Никитович Мосейкин

инициалы, фамилия