

0



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«МИРЭА – Российский технологический университет»

РГТУ МИРЭА

Филиал РГТУ МИРЭА в г. Ставрополе

1

Методические указания составлены в соответствии Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Составитель: Г.А. Нарожная, канд. эк. наук

Методические указания к практическим занятиям

и самостоятельной работе по дисциплине

«Кадровая политика в органах

государственной и муниципальной власти »

для студентов

направления подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Теоретическая часть

Современные условия предъявляют к деятельности организаций требования по созданию особой кадровой политики, обеспечивающей эффективность системы управления персоналом, поскольку управление персоналом признается сегодня одной из наиболее важных и сложных сфер жизнедеятельности организации, способной многократно повысить ее эффективность.

Управленческая деятельность имеет свои технологии. Их содержание определяется спецификой объекта управления.

В управлении персоналом важное место занимают технологии, применение которых позволяет решать задачи кадрового обеспечения стратегии организации. Эти технологии принято называть кадровыми.

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации, ее эффективное функционирование.

Кадровая технология – это совокупность методов и организационных процедур, направленных на оптимизацию принимаемых кадровых решений.

Для того чтобы организация успешноправлялась с теми задачами, которые перед ней стоят, нужны люди с определенными способностями, профессией, профессиональным опытом.

Это означает, что таких людей следует сначала найти на рынке труда, оценить их профессиональные, деловые и личностные качества, произвести отбор, ввести в состав организации и обеспечить такое включение их возможностей в достижение целей организации, которое было бы максимально полезным как для организации, так и для человека.

От качества этих действий в практике управления персоналом зависит качество работы организации. Но достаточно ли этого? Оказывается, нет. Ведь можно привлечь к работе в организации требуемый и по количеству, и по качеству персонал, но высокоэффективной работы не получить. Что же следует делать, чтобы способности, которыми обладают люди, могли быть реализованы и в их интересах, и в интересах организации? Необходимо научиться управлять их возможностями. Это означает, что по отношению к способностям человека в организации необходимо производить некие управленческие действия, которые бы позволяли:

- своевременно оценивать уровень его квалификации;
- перемещать на должность или рабочее место, где его возможности наиболее полно могли бы быть востребованы;
- обеспечивать заинтересованность в качестве и количестве труда, и ряд других.

Содержание этих управленческих действий связано с применением кадровых технологий.

Таким образом, управление персоналом как вид профессиональной деятельности предполагает комплексное использование кадровых технологий. При этом следует иметь в виду, что для общих управленческих технологий объектом воздействия является человек как участник трудового процесса, как субъект деятельности, как представитель конкретной социальной общности, как член того или иного коллектива. Общие технологии управления

обеспечивают целостное воздействие на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, организованности, дисциплины, доверия, упорядоченности организационных отношений, изменение отношения персонала к трудовой деятельности в соответствии с целью управления. Они обеспечивают прежде всего формирование социального капитала организации.

В то же время человек в организации выполняет социальную роль, обусловленную наличием у него необходимых для организации профессиональных способностей. Это своеобразный профессиональный капитал организации, ее профессиональное богатство. Управление этим капиталом в организации требует более тонких и специфических средств воздействия. Ими и выступают кадровые технологии.

Содержание кадровой технологии – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать условия их реализации, либо изменить в соответствии с целями организации.

Кадровая технология представляет собой инструментарий управления персоналом. Сущностное содержание кадровой технологии определяется через основные категории общей характеристики управления: цель, задачи, функции, принципы, формы, методы, механизмы, процедуры, результативная ориентация, критерии эффективности.

Объект воздействия – человек как:

- профессиональный специалист;
- участник трудового процесса;
- субъект деятельности;
- представитель конкретной социальной общности;
- член коллектива (социальной организации);
- носитель организационной культуры;
- сторона отношений с работодателем (правовых, экономических, социальных, административных, кадровых и т.д.).

Эффективное управление персоналом организации так же технологично, как и производственный процесс, и требует постоянных вложений в человеческий капитал.

Процесс управления персоналом становится технологичным в том случае, когда реализуется на основе четких, реально

достижимых целей, методически разработанных процедур и правил.

Для этого необходим определенный уровень профессиональных знаний и опыта проведения кадровых технологий руководителей и специалистов кадровых служб.

Также необходимо наличие документов, регламентирующих кадровую деятельность при проведении периодической оценки эффективности выполняемой работы.

Для общих управленческих технологий объектом воздействия является человек как субъект деятельности.

Технологии управления обеспечивают воздействие на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, организованности, дисциплины, доверия, изменение отношения персонала к трудовой деятельности в соответствии с целью управления. Они обеспечивают формирование социального капитала организации.

В то же время человек в организации выполняет социальную роль, обусловленную наличием у него необходимых для организации профессиональных способностей.

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Что представляет собой понятие «кадровые технологии»?
2. Перечислите основные виды кадровых технологий?
3. Каково значение и роль кадровых технологий для системы управления персоналом организации?
4. Что понимается под нормативно-правовой основой кадровых технологий?
5. Что означает легитимность кадровых технологий?
6. Назовите, что является объектом воздействия кадровых технологий в управленческой деятельности?

7. Обоснуйте необходимость использования кадровых технологий в системе управления персоналом организации.

8. В чем заключается специфика кадровых технологий?

9. Что такое «содержание кадровых технологий»?

10. Дайте характеристику структуры кадровых технологий.

11. Перечислите основные элементы кадровых технологий. Охарактеризуйте каждый из них подробно

12. Раскройте содержание понятия «жизненный цикл кадровых технологий».

13. Дайте подробную характеристику каждому этапу жизненного цикла кадровых технологий.

14. Назовите основные функции кадровых технологий.

15. Поясните, что относится к управленческим функциям кадровых технологий, а что к специфическим функциям.

16. Перечислите цели выполнения управленческих функций в кадровых технологиях.

17. Назовите принципы реализации кадровых технологий и дайте подробную характеристику каждому из них.

18. Какие бы Вы внесли дополнительные функции кадровых технологий?

19. Сформулируйте требования, предъявляемые к кадровым технологиям.

20. Назовите условия эффективности использования кадровых технологий.

21. Перечислите критерии эффективности кадровых технологий.

22. Какие бы Вы внесли дополнительные требования, предъявляемые к кадровым технологиям?

23. К каким последствиям может привести несоблюдение требований, предъявляемых к кадровым технологиям?

3. Практические задания

Задание 1.

Выберите из представленного списка пять выражений, относящихся к управляемости и совместимости, степень выраженности которых у кандидата можно оценить.

1. Факторы, которые привязывают человек к компании.
2. Отношение к негативным высказываниям в свой адрес.
3. Самокритичность человека и адекватность мнения о себе.
4. Способ приятия решения о выборе новой работы.
5. Здоровье соискателя.
6. Привычки и ожидания поведения в группе.
7. Личные обстоятельства и факторы (семейное положение, место жительства и др.), влияющие на способность выполнять требуемые обязанности.
8. Образование и уровень теоретической подготовленности.
9. Опыт формирования отношений с окружающими.
10. Мотивы перехода на другую работу.
11. Разговорчивость претендента.
12. Формирование обобщающей оценки управляемости и совместимости соискателя.

Задание 2.

Определите, какие действия необходимо осуществлять и какими методами пользоваться в рамках следующих методоло-

гических подходов к оценке эффективности управления: логико-управленческий, статистическо-математический, финансово-экономический, социально-психологический, специфико-производственный.

Задание 3.

Определите численность трудовых ресурсов города, если численность трудоспособном возрасте 750 тыс. человек, среди них инвалидов 1-й и 2-й группы трудоспособного возраста – 10 тыс. человек; численность работающих подростков до 16 лет – 12 тыс. человек, работающих лиц старше трудоспособного возраста – 55 тыс. человек.

Задание 4.

В крупной производственной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния системы управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

Охарактеризуйте подсистемы системы управления персоналом, по которым необходимо проводить анализ.

Задание 5.

Проанализируйте кадровый состав реально существующей или спроектированной вами организации, занимающейся определенным видом деятельности. Разделите персонал на следующие категории: административно-управленческий персонал, инженерно-технические работники и специалисты, производственный персонал, обслуживающий персонал.

По какой причине представители той или иной профессии (специальности) были отнесены к определенной категории? Обоснуйте свое мнение.

Задание 6.

В каком случае работник, занимающий в организации должность водителя, может относиться к персоналу: основному производственному, вспомогательному производственному, обслуживающему?

Зависит ли это от вида деятельности, которым занимается организация? Влияют ли на категорию работника особенности его деятельности и перечень его типичных должностных обязанностей в организации: например, кого или что этот водитель будет перевозить?

Задание 7.

В организации при проведении мониторинга персонала было установлено, что для сотрудников критическим является конец второго года работы на предприятии. Многие сотрудники именно проработав два года, принимают решение об уходе из организации или начинают поиск альтернативной работы, хотя еще не решили, уходить им из этой организации или нет. Те сотрудники, которые проработали три года и более, наоборот, склонны как можно дольше оставаться в этой организации.

Предложите несколько причин, способствующих подобному характеру текучести кадров и составьте программу действий, направленную на устранение любой из предложенных вами причин.

Задание 8.

Определите соответствие

1 ___, 2 ___, 3 ___, 4 ___, 5 ____.

ОБЪЕКТ КАДРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ	ПРЕДМЕТ КАДРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ
1. Специалист определенной квалификации	А. Соблюдение норм и правил поведения и взаимодействия
2. Участника трудового процесса	Б. Показатели квалификации
3. Субъект конкретной деятельности, носитель определенной функциональной роли	В. Ценостная основа деятельности, ее совпадение с ценностями организации
4. Члена коллектива и носитель организационной культуры	Г. Способности к сотрудничеству, совместной командной работе
5. Представитель конкретной профессиональной общности	Д. Соответствие служебного поведения функциональной роли

Задание 9.

При оценке профессиональных знаний, умений и навыков всех видов служащих необходимо оценить различные критерии, такие как профессиональные знания, деловые качества, психофизиологические качества и индивидуально-психологические качества.

Профессиональные знания - это общие профессиональные знания; знания умения и навыки, необходимые для выполнения операций, входящих в должностные обязанности.

Деловые качества (дисциплинированность, инициатив-

ность, настойчивость, самостоятельность и др.). С этим «пунктом» всегда возникают наибольшие проблемы. Это та сфера, в которой, как кажется, нет и не может быть точных определений. Зачастую, и сами работодатели не слишком четко представляют какие качества и в какой степени они должны быть развиты у кандидата на вакантную должность. И, зачастую, на место диспетчера на домашнем телефоне принимается человек с излишне развитой для этой должности инициативностью, а на должность начальника отдела продаж может быть принят хороший исполнитель, не способный к самостоятельному принятию решений.

Индивидуально-психологические качества - это мотивация, эмоциональная устойчивость, особенности памяти и мышления и др.

Психофизиологические качества (выносливость, работоспособность, глазомер, острота слуха, скорость и точность реакции и др.). В большей мере, это важно для космонавтов, летчиков, пожарных и некоторых других «экстремальных» профессий. Фирме не нужны космонавты? Тогда, скорее всего, эта часть испытания завершится опросником, в котором, помимо общих, могут встретиться вопросы «склонны ли вы к аллергиям, простудным заболеваниям, есть ли у вас хронические болезни».

Какие из выше перечисленных качеств необходимо учитывать при приеме на работу менеджера по персоналу? Какими именно деловыми качествами должен обладать специалист по управлению персоналом? Важно ли учитывать психофизиологические качества работников, почему? Свой ответ обоснуйте.

Задание 10.

Неотъемлемым элементом государственной и муници-

пальной службы в Российской Федерации является обязательная оценка профессионального уровня претендента на замещение должности государственной (муниципальной) службы, а также квалификационная оценка служащего, осуществляемые в формах конкурса, квалификационного экзамена и аттестации.

Конкурс является неотъемлемой процедурой при реализации конституционного права граждан на равный доступ к гражданской службе, позволяет государственным органам реализовывать принципы открытости, объективности и эффективности отбора, выступает основным механизмом привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей, а также позволяет сформировать эффективный кадровый резерв.

Квалификационный экзамен является устным, при этом претендент может использовать записи, сделанные им при подготовке к ответу на вопросы билета и решении задач из практики. Квалификационный экзамен позволяет более точно определить уровень знаний претендента на должность, так как охватывает проверку не только устных знаний, но и практических.

Аттестация, как объективная оценка деятельности работников помогает выявить, как работник может содействовать повышению эффективности деятельности организации, она позволяет оценить перспективу применения потенциальных возможностей кандидата на должность. Проводится в виде анкетирования, тестов и т.д.

Какой метод отбора, на ваш взгляд, является более эффективным? Почему? Что помогают выявить перечисленные методы отбора претендента на должность? Будучи работодателем, придумайте свой метод отбора кандидата на должность, что этот

метод должен в себе содержать, по-вашему мнению?

Задание 11.

Установите соответствие:

НАЗНАЧЕНИЕ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	ЦЕЛЬ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	ПРИМЕРЫ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
I. Обеспечение требуемых количественных и качественных характеристик кадрового состава	A. Собирать, обрабатывать, хранить и использовать формальные данные — персональные сведения, данные об образовании, стаже работы и др. Выявлять соответствие квалификации занимаемой и планируемой должности, пригодности выполняемой работе, наличие требуемых личностных качеств и способностей и т.п.	1. Кадровый учет и оценка персонала
II. Обеспечение востребованности кадрового потенциала	B. Текущее и перспективное пополнение и обновление кадрового состава работниками с требуемой квалификацией, профессиональными и личностными характеристиками, формирование необходимого для эффективной деятельности квалификационного	2. Испытание, адаптация, управление карьерой

	уровня и профессионально важных качеств работников.	
III . Получение полной и достоверной информации о кадрах	С. Определить возможности работника и создать условия для наиболее эффективного их использования	3. Планирование кадров, подбор, отбор, найм, обучение работников

ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГИЯ НАЙМА, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА – ОСНОВА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Теоретическая часть

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

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эф-

ективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Выделяются следующие этапы **замещения вакантной должности специалиста или руководителя**:

- разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;
- широкий поиск претендентов;
- ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;
- отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора.

Непосредственный руководитель (иногда более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при уст-

новлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствуя качествам претендентов требованиям придается большое значение.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с «резервом») считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционально-

го характера на должность линейного руководителя, и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями — все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

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

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

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины дружими; уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).

В четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включает следующие качества: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В шестую группу входят такие качества, как умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет такие качества, как: умение увидеть новое; умение распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В девятую группу входят: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера по управлению персоналом используют специальные методы (методы оценки и отбора приводятся в табл. 1).

Условные обозначения:

- ++ (наиболее эффективный метод);
- + (часто применяемый метод).

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;

- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Таблица - Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)						
3. Профессиональные знания и навыки	+		+		+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+				
6. Личностные способности (психологический портрет)					+	
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						

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

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников им соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем хо-

лостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться скрупулезному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

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

В американских схемах по отбору персонала широко используются три обязательных требования для доказательства такого соответствия: анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те показатели, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы; тест должен измерять один из таких показателей; необходимо доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается

в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Используются два вида показателей соответствия критериям - показатели предполагаемого и действительного соответствия. Определить предполагаемое соответствие можно с помощью тестов. Например, предложить заявителям на место страхового агента выполнить серию операций (большое число тестовдается с целью получить по меньшей мере один достаточно обоснованный результат). Результаты тестов сохраняют в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они неглашаются до тех пор, пока принятый работник не наберет минимального опыта в работе, чтобы они не могли повлиять на оценку качества работы. Предположим, что страховой агент становится опытным, умелым работником через 15 месяцев. Оценка качества его работы проводится лишь по истечении этого времени, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов. В дальнейшем для принятия решения по отбору будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже приобретшего опыт. Именно эти тесты для оценки предполагаемого соответствия кандидатов будут применяться ко всем желающим занять место страхового агента, а результаты этих тестов будут существенно помогать при вынесении решений о приеме на работу.

1. Вопросы для самостоятельной работы

1. Что такое наем персонала на работу?
2. Какие виды требований к персоналу вы знаете?
3. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
4. Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.

5. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при определении требований к кандидатам на должность руководителя или специалиста управления.

6. Назовите группы деловых и личностных качеств, которые используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления.

7. Дайте характеристику процессу найма работников в организацию.

8. Перечислите этапы замещения вакантной должности руководителя или специалиста в организации.

9. Что такое «отбор персонала»?

10. Раскройте содержание процедуры процесса отбора кандидата на замещение вакантной должности.

11. Какие тесты следует использовать для отбора работников при приеме на работу?

12. В чем отличие понятий «набор», «наем» и «отбор» персонала?

13. Приведите пример формулировки требований к кандидату на замещение вакантной должности со стороны работодателя.

14. Дайте характеристику методам отбора персонала.

15. Раскройте содержание процедуры процесса отбора кандидатов на занятие возможной должности.

16. Какие рекомендации следует учитывать при проведении беседы с кандидатом на занятие вакантной должности и почему?

17. Какие тесты следует использовать для отбора работников при приеме на работу?

18. Каковы основные источники обеспечения организации персоналом?

3. Практические задания

Задание 1.

В организации работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30 %. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации. Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы 70 000 руб. в год. Единовременные затраты – 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч. в год. Предполагаемая заработка плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату – 35,6%. Определить экономическую эффективность введения в должность специалиста по найму.

Решение:

Определим годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму:

$$1920 \times 0,15 = 288 \text{ ч.}$$

Доход, приносимый директором за год:

$$100\ 000 \times 0,3 = 30\ 000 \text{ руб.}$$

Доход, приносимый директором за один час работы:

$$30\ 000 / 1920 = 15,625 \text{ руб./ч.}$$

Тогда дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму, составит:

$$15,625 \times 288 = 4500 \text{ руб.}$$

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы специалиста и налога на неё. Они составят:

$$6000 \times 12 + 6000 / 12 \times 0,356 = 97\,632 \text{ руб.}$$

Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам – индекс доходности инвестиций (ИД):

$$\text{ИД} = (100\,000 + 4500) (70\,000 + 25\,000 + 97\,632) = 104\,500 / 192\,632 = 0,54.$$

Поскольку доходность меньше 1, то проект считается экономически невыгодным. Затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

Задание 2

Ирина В. работает в должности зам. директора отдела маркетинга в компании «СВ», специализирующейся на выпуске новейших строительных материалов. Это частная организация и подбор персонала контролирует непосредственный собственник. Ирине 35 лет, она не замужем и все силы отдает работе, постоянно повышает свою квалификацию.

За 5 лет, которые она проработала в компании, в отделе сменилось множество руководителей. Примерно каждые полгода приходил новый директор «со стороны». Смена руководства в основном происходила по инициативе собственника, недоволь-

ного директором отдела. Все новые директора имели разный профиль образования и были разного возраста. Несмотря на то, что Ирина остается самым опытным сотрудником в отделе, знающим специфику работы данной компании, она не надеется на повышение в должности, объясняя это тем, что она женщина и поэтому ей труднее получить эту должность. Все отчеты и аналитические материалы, сделанные ей, служат отчетами всего отдела. Как квалифицированный специалист она понимает, что баланс между затрачиваемыми усилиями и получаемым вознаграждением нарушается. Ее неудовлетворенность подкрепляется тем, что ее заслуги остаются незамеченными, новые руководители не успевают оценить сотрудников. Она подумывает о смене работы и несколько раз имела беседу с собственником. Для того чтобы сохранить ценного специалиста, эпизодически ей выплачивают премии, два месяца назад ей повысили зарплату. Сейчас под руководством нового директора она начала замалчивать часть проанализированной информации и стремится эффектно подать ее на общеорганизационных совещаниях и переговорах.

Задание:

1. Какая проблема существует в компании?
2. С какими проблемами сталкивается новый руководитель отдела маркетинга? Что он чувствует?
3. Какая дополнительная информация требуется, чтобы лучше понять ситуацию?
4. Какова специфика подбора кадров на предприятии? В чем достоинства и недостатки такой системы?

Задание 3.

Перерабатывающий завод, на котором действуют передо-

вые методы организации производства, заслужил высокую оценку как в нашей стране, так и за рубежом. На завод требуется принять сотрудника на должность координатора программ, в чьи обязанности входит организация и исполнение всех функций, связанных с приемом посетителей и гостей из других организаций, которые примерно раз в месяц приезжают для осмотра завода. Отдел по связям с общественностью настаивает, чтобы с посетителями обращались как с весьма важным и персонами и уделяли им максимум внимания.

Кандидат обладает высокой квалификацией и приятен в общении, владеет несколькими языками и мог бы идеально подойти на эту должность за исключением одного обстоятельства—он прикован к инвалидному креслу. Хотя в принципе руководство организации не возражает против приема на работу людей с физическими ограничениями, все же оно сомневается, сможет ли данный кандидат выполнять эту работу. Например, каким образом он сможет ездить в аэропорт встречать прибывших гостей, устраивать их в отель, организовывать осмотр завода ит.п.?

Сформулируйте благоприятные условия для найма людей с физическими или умственными ограничениями.

ТЕМА 4. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

1. Теоретическая часть

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

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

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

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей.

Кадровый резерв в организации формируется в целях:

1. Создания профессиональной и управленческой элиты организации (внутреннего кадрового резерва) – специалистов, прошедших специальный отбор и подготовку, удовлетворяющих профессиональным и менеджерским компетенциям номенклатурных должностей, обладающих высоким уровнем развития корпоративных и управленческих компетенций, успешных на своих позициях и имеющих высокий потенциал к развитию.

2. Эффективной расстановки кадров с учетом максимального использования потенциала сотрудников с целью своевременной и качественной реализации задач организации.

3. Преимущественного использования внутреннего резерва для заполнения номенклатурных должностей и замещения вакансий.

4. Управления карьерой сотрудников с учетом их карьерных устремлений и продвижение на ключевые должности лучших специалистов из числа сотрудников организации.

Алгоритм формирования кадрового резерва приведен на рисунке 1.

На должности, предусмотренные структурой кадрового резерва, рекомендуется подбирать не менее двух сотрудников, в том числе готовых к назначению на должность в ближайший период («ближний резерв») и для выдвижения на перспективу («дальний резерв»).

Критериями подбора в кадровый резерв являются высокий уровень профессионализма, личностные характеристики и четко выраженные признаки социально-психологической и нравственной зрелости.

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Что такое кадровый резерв?
2. Сформулируйте цель и место работы с кадровым резервом в управлении персоналом.



Рисунок 1 - Алгоритм формирования кадрового резерва

3. Раскройте порядок (алгоритм) формирования кадрового резерва.
4. Дайте классификацию кадрового резерва.
5. Назовите источники формирования кадрового резерва.
6. Каковы критерии формирования и востребованности и кадрового резерва?
7. Назовите формы и методы практической подготовки кадрового резерва государственных органов.
8. Каковы принципы формирования кадрового резерва?
9. На базе каких исходных материалов осуществляется планирование кадрового резерва?
10. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
11. Назовите обязанности стажера и руководителя стажировки.
12. Перечислите основные методы подбора кандидатов в резерв.
13. Назовите основные требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации.
14. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
15. По каким критериям в организации формируется резерв на выдвижение (кадровый резерв)?

3. Практические задания

Задание 1.

Для формирования плана кадрового резерва управлени-

ского персонала заполнить экспертный лист менеджера И.И.Иванова.

Решение:

В отечественных организациях разработан специальный экспертный лист, с помощью которого отбираются кандидаты для формирования плана кадрового резерва управленческого персонала.

Таблица 1

Требования к кандидату в резерв на руководящую должность

№ п/п	Параметр
1	Уровень профессиональной подготовки. Обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками в областях, специфичных для деятельности подразделения, в котором он работает?
2	Уровень знаний нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделений. Обладает ли кандидат достаточными знаниями нормативных актов, использует ли в работе опыт отечественных и зарубежных организаций?
3	Знание способов решения профессиональных проблем. Насколько кандидат хорошо ориентируется, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где получить необходимую информа-

	мацию, в чьей компетенции разрешение возникающих проблем?	
4	Умение работать с документами. Насколько хорошо кандидат знает правила составления и оформления деловых бумаг, ориентируется в том, какие документы следует готовить руководителю, какие поручать подчиненным?	
5	Умение работать с людьми. Умеет ли кандидат четко и доходчиво изложить задание, своевременно проконтролировать его выполнение, ориентируется ли в деловых возможностях подчиненных или коллег?	
6	Способность к деловому общению. Умеет ли кандидат выслушать и понять собеседника, достичь взаимопонимания и убедительно высказать свои мысли в беседе, выступлении?	
7	Умение организовать эффективную работу группы. Насколько хорошо кандидат умеет ставить цели работы, распределять задания, планировать деятельность группы?	
8	Ответственность. Насколько реалистична оценка кандидатом собственных возможностей? Всегда ли выполняет он взятые на себя обязательства?	
9	Умение доводить дело до конца.	

	Способен ли кандидат довести дело до конца без напоминаний, постоянного контроля со стороны руководителя?	
10	Умение ориентироваться в сложной ситуации. Как ведет себя кандидат при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций? Способен ли он правильно ориентироваться и принимать решение?	

Параметры качеств оцениваются по 7-балльной шкале: 1 балл - данное качество отсутствует, 7 баллов - качество максимально выражено. В таблице 2 приведены требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв. В зависимости от должности разрабатываются характеристики требований - желательные и существенные. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Схемы замещения представляют собой варианты схем развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

**Требования, предъявляемые к должности
руководителя подразделения**

Требования к кандидату	Характеристика требования
Физические характеристики	СУЩЕСТВЕННО
Навыки	СУЩЕСТВЕННО
Образование	ЖЕЛАТЕЛЬНО
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО ЖЕЛАТЕЛЬНО
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО
Особенности поведения	СУЩЕСТВЕННО
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО

На основании анализа работы менеджера И.И. Иванова заполним экспертный лист для зачисления его в резерв на руководящую должность.

Таблица 3

ЭКСПЕРТНЫЙ ЛИСТ

№ п/п	Параметр	И.И. Иванов
1	Уровень профессиональной подготовки. Обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками в областях, специфичных для деятельности подразделения, в котором он работает?	7
2	Уровень знаний нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделений. Обладает ли кандидат достаточными зна-	5

Таблица 2

	ниями нормативных актов, использует ли в работе опыт отечественных и зарубежных организаций?	
3	Знание способов решения профессиональных проблем. Насколько кандидат хорошо ориентируется, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где получить необходимую информацию, в чьей компетенции разрешение возникающих проблем?	6
4	Умение работать с документами. Насколько хорошо кандидат знает правила составления и оформления деловых бумаг, ориентируется в том, какие документы следует готовить руководителю, какие поручать подчиненным?	3
5	Умение работать с людьми. Умеет ли кандидат четко и доходчиво изложить задание, своевременно проконтролировать его выполнение, ориентируется ли в деловых возможностях подчиненных или коллег?	4
6	Способность к деловому общению. Умеет ли кандидат выслушать и понять собеседника, достичь взаимопонимания и убедительно высказать свои мысли в беседе, выступлении?	6
7	Умение организовать эффективную рабо-	7

	ту группы. Насколько хорошо кандидат умеет ставить цели работы, распределять задания, планировать деятельность группы?	
8	Ответственность. Насколько реалистична оценка кандидатом собственных возможностей? Всегда ли выполняет он взятые на себя обязательства?	2
9	Умение доводить дело до конца. Способен ли кандидат довести дело до конца без напоминаний, постоянного контроля со стороны руководителя?	4
10	Умение ориентироваться в сложной ситуации. Как ведет себя кандидат при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций? Способен ли он правильно ориентироваться и принимать решение?	7

Задание 2.

Составить требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

Решение

В таблице приведены требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

Таблица
**Требования, предъявляемые к должности
руководителя подразделения**

Требования к кандидату	Характеристика требования
Физические характеристики	СУЩЕСТВЕННО Здоровье. Способен работать много часов в интенсивном режиме..
Навыки	СУЩЕСТВЕННО Умение рационально использовать время. Средние знания производственных процессов
Образование	ЖЕЛАТЕЛЬНО Высшее
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО Выше среднего.
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО Всесторонние знания по планированию деятельности. Знания по формированию и развитию коллектива. Умение эффективно вести переговоры. ЖЕЛАТЕЛЬНО Знание закономерностей взаимодействия с людьми.
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО Практический интерес к завершению начатого дела. Стремление к приме-

	нению различных методов управления в зависимости от ситуации.
Особенности поведения готовность к поездкам	СУЩЕСТВЕННО Не ждет указаний. Принимает ответственность с готовностью. Способен противостоять давлению.
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО При необходимости

Задание 3.

Для формирования плана кадрового резерва управленческого персонала заполнить экспертный лист начальника отдела маркетинга турфирмы.

Задание 4.

Сформировать требования, предъявляемые к должности руководителя турфирмы, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

Задание 5. «Дорогу молодым»

Для реализации бизнес-стратегии, направленной на интенсификацию добычи нефти и полное техническое перевооружение добывающих подразделений, нефтяная компания N привлекла западных специалистов и менеджеров. Однако разница в знаниях и опыте производственников и западных экспертов поставила между ними стену взаимного непонимания. Кроме того, некоторые региональные менеджеры не доверяли московскому руководству и часто сознательно занижали потенциал скважин.

Американец Дэн Уолш был приглашен на должность вице-президента по производству добывчного блока. Он убедил руководство компании в необходимости привлечения и развития но-

вых инженерных и управленческих кадров. Дэн считал, что это будет его команда, преданная и понимающая его с полуслова. Поэтому он решил отбирать молодые таланты не внутри компании, а в ведущих вузах страны. Прошедшие по конкурсу математически одаренные студенты в течение года получали инженерное образование на Западе. По окончании обучения им предоставлялись должности ведущих специалистов и начальников отделов. Помимо заработной платы в объединениях все они получали фиксированные выплаты из бюджета управляющей компании.

Первоначально целью программы было формирование группы мобильных экспертов, которые владеют западными технологиями и способны комплексно анализировать состояние и возможности месторождений, давая рекомендации менеджерам на местах и представляя объективную информацию в Москву. И вот на производстве появились амбициозные молодые люди, ориентированные на быстрый карьерный рост, получающие вознаграждение, зачастую превышающее зарплату их руководителей. Их куратором был сам Дэн Уолш, к которому они могли обратиться напрямую в случае давления со стороны руководства объединения.

В регионах ситуацию видели иначе. «Нам присыпают людей с высоким интеллектом, но не способных сделать в жизни и двух шагов», – негодовал региональный менеджер по управлению персоналом. По компании поползли слухи о том, что в корпоративном центре с опытом производственников не считаются и хотят заменить их «клонами Дэна». «Представляешь, – рассказывал своему коллеге один из начальников цехов, – генерал ведет совещание, главный инженер объединения выступает с до-

кладом по фонду скважин, и тут его перебивает этот юнец, обвиняет в сокрытии информации и обещает пожаловаться в Москву!»

Уже первые выпускники программы обучения выполнили нехватку штабных специалистов данного профиля. Из их состава в объединениях были созданы управления повышения производительности резервуаров. Однако в 2017 г. потребности бизнеса изменились. Необходимо было укомплектовать цеха и управления такими специалистами, которые могли бы не только давать советы, но и взять на себя ответственность за их реализацию, необходимы были не консультанты, а лидеры.

Между тем запущенная программа успела подготовить еще два выпуска талантливых инженеров с завышенным ожиданием карьерного роста и компенсационного пакета. С их распределением на местах возникли серьезные трудности. Вместе с тем в объединениях были способные молодые специалисты, имеющие профильное образование и опыт работы на производстве. Они были готовы вернуться на производство после обучения. Около 50 человек пытались сдать экзамены по программе, однако большинство из них не прошли из-за слабого знания английского языка. Приезжающие выпускники расценивались как чужаки, отнимающие карьерные возможности у «своих» талантов.

Руководство объединений пыталось выбирать для себя выпускников программы, приезжая на защиты проектов. Однако ни их пожелания, ни пожелания самих выпускников не учитывались при распределении.

В отличие от своих более удачливых предшественников большинство участников программы последнего выпуска получили распределение в цеха на должности техников. Некоторые

из них в первые же недели побывали со своими предложениями у главного геолога, активно искали возможности применить свои знания. Другие считали, что не могут проявить себя на производстве, где технологиям по 40 лет. Начальники цехов плохо представляли, чем занять этих молодых специалистов.

Вопросы:

1. Каковы основные причины провала программы? Попытайтесь ответить на этот вопрос с позиции:
 - топ-менеджеров компании N;
 - HR-менеджеров компании N;
 - талантливых студентов, не включенных в программу;
 - талантливых участников программы.
2. Какие шаги построения кадрового резерва (системы управления талантами) были пропущены?
3. Какие коммуникационные барьеры (индивидуальные и организационные) возникли на пути реализации программы?
4. Предложите возможные пути преодоления возникших коммуникационных барьеров.

Задание 6.

«Айрис» – одна из крупнейших компаний-поставщиков, которая в настоящее время обслуживает ведущих мировых операторов. Организация имеет широкую сеть филиалов по всему миру, а также свои научно-исследовательские центры и совместные инновационные центры с мировыми операторами связи. На сегодняшний день в штате компании работает свыше 1000 сотрудников.

Основная цель компании – это производство знаний, кадровый резерв формируется для развития стратегических руково-

дителей, которые обеспечивают перспективное развитие компании, ее выход на новые рынки или в регионы, в те сферы и области, в которых она до этого еще не была представлена.

Кадровая политика устроена таким образом, что если сотрудник выполняет кроме своих основных обязанностей еще и дополнительный функционал, то он попадает в базу потенциальных резервистов. То есть в течение года осуществляется оценка его деятельности, результатом которой должны стать показатели, более высокие, чем средний уровень. Например, задача работника заключается в том, чтобы осуществлять поддержку проекта. Но он, помимо этого, активно взаимодействует с подрядчиком, предлагая новые решения. Таким образом, он делает весомый вклад в бизнес компании, а, значит, в будущем вполне способен быть эффективнее.

Также одним из обязательных условий для зачисления является получение опыта в трех сегментах компании поочередно: в техническом (на производстве), продуктовом и сейловом. То есть сотрудник должен проработать на трех должностях различных уровней, как правило, в разных странах. Этот этап является очень важным, так как позволяет понять суть работы и взаимодействия в каждой категории.

Здесь работает система аттестации. Сотрудник оценивается по результатам каждого полугодия. Первая оценка – промежуточная, вторая (годовая) – итоговая. Именно последняя играет решающую роль. Кандидат может получить оценки А, В и С. Наивысшая оценка – А. Задача – получить оценки выше среднего. Уровень заработной платы даже при высоких показателях остается на прежнем уровне. Лишь после полугода работы при стабильно высоких результатах кандидат может рассчитывать на

увеличение материального поощрения.

Данная система ориентирована прежде всего на людей, которые относятся к управленческой категории. На позицию менеджера никогда не попадет человек, который не работает в компании. Руководство заинтересовано в том, чтобы развивать управленческий персонал внутри компании, с целью чего и внедрена система кадрового резерва, а также предусмотрено проведение различных обучающих тренингов для менеджеров в виде круглых столов.

Вопросы:

1. Сформулируйте цель создания кадрового резерва в компании.
2. Какой тип кадрового резерва наиболее применим для достижения поставленной цели:
3. Выберите оптимальные для ситуации пути привлечения персонала.
4. Выделите 5 ключевых компетенций для оценки.
5. Опишите этапы отбора кандидатов в кадровый резерв.
6. Определите наиболее эффективные, с Вашей точки зрения, методы отбора в кадровый резерв.
7. Опишите действия в отношении непрофильных категорий сотрудников по итогам отбора в кадровый резерв.

ТЕМА 5. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – КЛЮЧЕВАЯ ФУНКЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Вопросы для обсуждения

1. Кадровое планирование в организации
2. Этапы и виды кадрового планирования
3. Основные методы кадрового планирования

2. Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. В чем состоит сущность кадрового планирования?
2. В чем заключается цель кадрового планирования?
3. Перечислите задачи кадрового планирования.
4. Назовите этапы процесса кадрового планирования.
5. Раскройте содержание уровней кадрового планирования: стратегического, тактического и оперативного.
6. Раскройте сущность и роль кадрового контроллинга в кадровом планировании.
7. Раскройте содержание основных составляющих оперативного плана работы с персоналом организации.
8. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
9. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
10. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
11. Что такое планирование и прогнозирование потребности в персонале?
12. Опишите процесс планирования потребности в персонале.
13. Назовите основные методы кадрового планирования.

14. Какова специфика долгосрочного и краткосрочного кадрового планирования?
15. Перечислите факторы, влияющие на уровень и динамику производительности труда.
16. Какие методы планирования производительности труда вы знаете?

3. Практические задания

Задание 1

Компания «Декстер» была приобретена другой, более молодой и динамичной компанией. Как это часто бывает в подобных случаях, новые владельцы столкнулись с принципиальной разницей в корпоративной культуре. На встречу, посвященную слиянию, сотрудники «Декстера» пришли в темных костюмах, белых рубашках, галстуках и черных ботинках и сели по одну сторону стола. По другую сторону стола расположились менеджеры новой компании, одетые в джинсы, цветные майки и кроссовки. У нового генерального директора длинные волосы были завязаны хвостом. По признанию старого директора компании «Декстер», он и его коллеги почувствовали себя людьми из прошлого века. И не удивительно, что двум сторонам было крайне трудно найти общий язык.

Для этого и были приглашены специалисты в области кадрового консультирования. Их задача состояла в подробном исследовании стиля управления и культуры новой компании, чтобы помочь бывшим сотрудникам «Декстера» приспособиться к переменам в стиле работы. По оценке компании DBM (Drake Beam Morin), обычно сотрудники организации, условно распре-

деляются на следующие группы в следующей пропорции: 20% – фундаменталисты, 20 % – новаторы и 60% – хамелеоны. В условиях перехода эксперты особое внимание рекомендуют уделить хамелеонам.

Вопросы:

1. Как провести диагностику существующей ситуации? Какую информацию необходимо получить о персонале компании «Декстер»?
2. Какие этапы исследования вы бы выделили?

Задание 2. «Территория застоя»

Компанию Parkуже давно лихорадило. Но последние события показались сотрудникам просто ударом грома среди ясного неба. Собеседники компании приняли решение освободить от должности генерального директора, проработавшего в компании по-следние три года, и назначить временно исполняющим обязанности генерального директора молодого специалиста, да еще женщину, которая до этого работала в течение полугода главным бухгалтером компании.

ООО «Park» – это 52 открытые охраняемые автостоянки, предприятие имеет 25-летнюю историю и на фоне современной петербургской бизнес-среды выглядит как причудливое реликтоное дерево в лесу среднерусской полосы – ценный, но достаточно бесполезный предмет. Компания была основана в 70-х годах теперь уже прошлого столетия как единственный владелец всех автостоянок Ленинграда. Положение монополиста и советский стиль руководства наложили сильный отпечаток на лицо фирмы. Компания существенно сдала свои позиции с приходом

рыночных отношений (многие стоянки ли-квидировались, конкуренты теснили).

К началу 2001 года структура ООО «Park» выглядела достаточно просто.

Генеральный директор

1

Управление

1

Стоянки

Rис. Структура управление ООО «Park»

Управление фирмы включает следующие структуры:

- заместитель директора по правовым вопросам;
- служба главного инженера;
- служба главного механика;
- служба главного энергетика;
- инженеры по эксплуатации;
- инженеры по учету транспортных средств;
- отдел кадров;
- бухгалтерия.

Всего в управлении компании, включая технический персонал, водителей и ох-ранников, трудится 42 человека. Для размещения управления компания арендовала у КУГИ огромный офис на Васильевском острове. Ключевые посты в управлении занимают ветераны фирмы, проработавшие в компании с ее основания, средний возраст которых 74 года.

Генеральным директором компании до принятия собственниками нового кадрового решения был серьезный мужчи-

на, 50-летний Станислав Иванович Редько, отставник, по всем данным «настоящий полковник», которого, к тому же, собственникам компании настоятельно рекомендовал его родственник – крупный милицейский чин из Москвы.

Общий штат работников всех автостоянок составлял чуть более трехсот человек. Режим работы был сменный: сутки через троє или четверо. Собственно автомобильные стоянки компании были разбросаны по всему Питеру на значительном удалении друг от друга и от управления. Многие из них были нерентабельны: в силу неудобного территориального расположения они заполняли машинами менее чем на половину. Техническое состояние дорожного полотна большинства стоянок плачевно, а будки охранников и освещение оставляли желать лучшего. Одним словом, чтобы как-то привлечь автовладельцев, руководство компании старалось держать уровень цен умеренным, предоставляло различные льготы по оплате услуг, а многие «нужные» клиенты вообще их не оплачивали. Низкая заработка плата, плохие бытовые условия толкали работников стоянок на антиобщественные поступки – воровство, пьянство и т.д.

Финансовое положение компании «Park» было неустойчивым. Фирма хронически была должна – бюджету, работникам, собственникам, городу за аренду земли. Следует заметить, что в целом спрос на услуги автостоянок в городе был высоким и устойчивым, поэтому стоянки конкурентов росли как грибы – чистенькие, ухоженные, с внимательным персоналом и набором дополнительных услуг.

До определенного момента собственники не вмешивались в работу компании, но в 2003 году стало очевидным, что компания стоит на грани банкротства. В этих условиях собственники,

уполномочив членов совета директоров Дениса Григорьевича Растиоргуева, решили более детально изучить состояние компании и присмотреться к кадрам.

Выполняя ответственное поручение, Денис Григорьевич провел серию совещаний и личных встреч с руководством, запросил аналитические материалы. Итогом этой работы летом 2003 года стало принятие решения собственников о замене ключевых фигур управления, включая генерального директора. Возглавить компанию было предложено главному бухгалтеру фирмы, 28-летней Ирине Сергеевне Головачевой. Ее кандидатура привлекла внимание собственников потому, что на совещаниях она регулярно высказывала дальние предложения по улучшению работы компании, как правило, подкрепляя их основательными аналитическими выкладками, при этом имела степень кандидата экономических наук, опыт работы бухгалтером и, ко всему прочему, успешно заканчивала обучение на юридическом факультете Петербургского университета.

Для Ирины это предложение было неожиданным – руководство бизнесом автостоянок не входило в ее планы. Она для себя решила весной 2002 года пройти обучение по программе МВА в лучшей питерской бизнес-школе, а после завершения программы открыть собственное дело. Ирине казалось, что в профессиональном плане решение и выбор собственников весьма неудачны вследствие того, что у нее не было опыта управленческой деятельности. Все это она и изложила Денису Григорьевичу, который и пригласил ее для объявления предложения.

В результате переговоров в декабре 2003 года было достигнуто соглашение, согласно которому Ирина временно (максимум до апреля 2004 года) возглавит фирму, и, если будет ока-

зана полная поддержка со стороны собственников, она готова провести первоочередные антикризисные мероприятия.

На своем новом руководящем посту Ирина Сергеевна прежде всего осуществила корректировку ценовой политики компании: отменила все неоправданные льготы, сменила систему тарифов на услуги фирмы, разработала программу оптимизации затрат, включая ликвидацию нерентабельных стоянок. Высвободившиеся в результате данных мероприятий средства предполагалось направить на благоустройство действующих стоянок, улучшение их дорожного покрытия, наведение чистоты и порядка, внешней привлекательности. Усилия нового директора не замедлили сказаться: выручка компании стала расти. В интервью местной газете «Деловой Петербург» Ирина высказала несколько интересных идей по развитию сети автостоянок в городе, что привело к установлению перспективных деловых контактов. Совместно с собственниками было выработано и стратегическое решение: строительство современного автосервисного комплекса.

Однако не все было столь гладко и безоблачно. Наиболее проблемным был вопрос о кадрах, и он встал перед Ириной, что называется, в полный рост. Сотрудники компании по-разному восприняли назначение молодой женщины на должность и.о. генерального директора. Беседы с персоналом показывали, что многие довольно сдержанно отнеслись к новому директору и заняли выжидательную позицию с учетом того, что это ее временный статус. Большинство же работников компании отнеслись к кадровому решению собственников с пониманием и одобрением, всячески оказывали Ирине посильную помощь.

Некоторое время спустя после вступления в новую долж-

ность Ирина Сергеевна проинформировала собственников о проблемах, требующих сиюминутного решения:

- сокращение аппарата управления, причем под сокращение попадали и заслуженные пожилые люди, по отношению к которым требовалась особая деликатность;
- анализ работы персонала и четкая формулировка функциональных обязанностей и ответственности каждого менеджера компании; организация в этой связи соответствующего подбора персонала;
- создание собственной службы менеджмента персонала, которая могла бы организовать весь комплекс работ с линейным персоналом: подбор и отбор, систему оценки, обучение и т.д.;
- разработка эффективной системы стимулирования работников стоянок с целью существенного сокращения текучести персонала. Эта система должна сделать материально выгодной абсолютно честную работу.

Собственники не возражали. Ирина, окрыленная их поддержкой, с энтузиазмом взялась за решение поставленных задач. Конечно, она понимала, что это потребует значительно большего времени и труда по сравнению с тем, что имелось в ее распоряжении, но она хотела добиться пусть небольших, но конкретных и реальных результатов.

Однако наступающий апрель застал Ирину в серьезных размышлениях – что-то все же не срабатывало в ее кадровой реформе, не все шло так, как хотелось, то ли не хватало знаний, то ли опыта руководства людьми. Она постоянно задавала себе один и те же вопросы:

- 1) Что необходимо сделать прежде всего? Какие кадро-

вые мероприятия являются приоритетными?

2) Возможно ли добиться конкретных результатов в столь сжатые сроки?

3) Как должен выстраивать кадровую политику топ-менеджер, пришедший в уже сложившийся коллектив?

Вопросы:

1) Стоит ли Ирине уходить с новой должности в соответствии с ее жизненными планами?

2) Какое кадровое решение вы предложили бы собственникам фирмы в случае ухода Ирины?

3) Помогите ответить Ирине на мучающие ее вопросы.

4) Охарактеризуйте понятие «качественная оценка потребности в персонале».

5) Опишите взаимосвязь между планированием работы с персоналом и бизнес-планированием организации.

Задание 3.

«Меня долго не хотели увольнять, — жалуется один из бывших менеджеров оптово-розничной торговой сети, — тянули с оформлением документов. По этой причине я не успел устроиться на более перспективную работу по своей специальности. Взяли другого». Какое положение о порядке прекращения трудового договора было нарушено со стороны работодателя? Что в этой ситуации вправе сделать бывший работник?

Задание 4.

В каких ситуациях оправдана такая технология гибкой политики занятости, как «золотое рукопожатие»? Регламентирована ли эта технология с правовой точки зрения? Если «да», то какие положения Трудового кодекса РФ регулируют дан-

ную сферу высвобождения персонала?

ТЕМА 6. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ ПРИОРИТЕТЫ И ПРИНЦИПЫ

1. Теоретическая часть

Новой тенденцией в управлении персоналом после повышения его роли до уровня стратегической функции является более интегральная концепция – развитие человеческих ресурсов.

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия.

В трудах других исследователей содержатся следующие определения.

Развитие персонала – комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации». Соответственно обучение «связано с развитием общего интеллекта, а подготовка соотносится непосредственно с навыками будущей работы».

Обучение персонала – совокупность действий, разрабатываемых в рамках единой концепции обучения организации и ориентированных на систематическое обучение персонала. При этом данные действия оказывают позитивное влияние на изменение уровня квалификации и производительности работников всех иерархических уровней, удовлетворяя индивидуальную потребность в обучении и потребность организации в обученных сотрудниках.

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

Учитывая все высказывания, можно дать следующее определение:

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной Определение культуры.

Анализируя понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» следует четко разграничить их значения. Обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает, в свою очередь, следующие компоненты:

- профессиональное обучение;
- повышение квалификации и переподготовка;
- ротация;
- делегирование полномочий;
- планирование карьеры.

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Сущность и цели обучения персонала

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

Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, науч-

но-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование – процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс – это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат – подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения. В Российской Федерации профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая: профессионально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профессиональное образование осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ и сроков обучения.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения

под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

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

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

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

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутреннюю и внешнюю мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой

известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

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

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни – главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

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

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

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

Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.

Оценка потребности в обучении. Планирование программ подготовки – составная часть общего планирования тру-

довых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящие на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

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

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Какова цель непрерывного обучения кадров в организации?
2. Какие принципы обучения воспитывают в работни-

ках инициативность и почему?

3. Как оценить эффективность деятельности менеджера, формирующего программу обучения?
4. Почему обучение – вид внутрифирменных коммуникаций?
5. В чем заключается роль повышения квалификации персонала в деятельности организации?
6. Как определяется потребность в переподготовке кадров?
7. Что собою представляет перспективное планирование повышения квалификации?
8. Что собою представляет оперативное повышение квалификации?
9. Перечислите виды повышения квалификации и назовите их характеристики.
10. Назовите особенности повышения квалификации руководителей.
11. Что собою представляют индивидуальные программы обучения при повышении квалификации?
12. Какова периодичность повышения квалификации у разной категории работников?
13. В чем заключается специфика структуры кадровой службы предприятия?
14. Что входит в обязанности руководителя службы управления персоналом?
15. Опишите профессионально-квалификационную модель менеджера по кадрам.
16. Какова роль управления персоналом в высшем менеджменте?
17. В чем состоит специфика определения эффективности системы управления персоналом.
18. Основные виды и формы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
19. Современные подходы к созданию самообучающей-

ся организаций.

20. Основные подходы к планированию карьеры персонала в организации.

21. Что побуждает организации заниматься профессиональным развитием сотрудников?

22. Назовите основные этапы профессионального обучения и дайте характеристику каждого из них.

23. Каким образом в организациях разрабатывается программа обучения персонала на текущий год?

24. В чем выражаются принципиальные особенности самообучающейся организации?

25. Каким образом в современных организациях достигается повышение эффективности подготовки и переподготовки персонала?

3. Практические задания

Задание 1.

Вы работаете на заводе. На Вашем предприятии имеется 15 цехов. Средний возраст начальников цехов - 40 лет. Определить план повышения квалификации для данной категории работников при периодичности обучения один раз в 1,25 года и составить график повышения квалификации на 4 года при условии, что вы имеете возможность обучать не более 9 работников в год. Срок повышения квалификации - 2 недели. В связи с особенностями производства нет возможности посыпать одновременно более 2-х работников. Курсы повышения квалификации проводятся в Санкт-Петербургском техническом университете в феврале, марте, апреле, мае, октябре, ноябре.

Решение

1. Определим план повышения квалификации для

начальников цехов при периодичности 1 раз в 1,25 года.

$$\text{ППК} = 15 / 1 * 1,25 = 12 \text{ чел./год}$$

2. Составим график повышения квалификации по следующей форме (таблица) учитывая, что ППК=12 чел в год.

№ п/п	Должность	Ф.И.О.	Срок проведения обучения	Место повышения квалификации	Дата последнего повышения квалификации
1	Начальник цеха №1		февраль 2018 г.	Тех. университет г. Санкт-Петербург	Данных нет.
2	Начальник цеха №2		март 2018 г.	-- « ---	
3	Начальник цеха №3		апрель 2018 г.	-- « ---	--»---
4	Начальник цеха №4		май 2018 г.	-- « ---	-- « ---
5	Начальник цеха №5		октябрь 2018 г.	-- « ---	-- « ---
6	Начальник цеха №6		ноябрь 2018 г.	-- « ---	-- « ---
7	Начальник цеха №7		февраль 2018 г.	-- « ---	-- « ---
8	Начальник цеха №8		март 2018 г.	-- « ---	-- « ---
9	Начальник цеха №9		апрель 2018 г.	-- « ---	-- « ---
10	Начальник цеха №10		май 2018 г.	-- « ---	-- « ---
11	Начальник цеха №11		октябрь 2018 г.	-- « ---	-- « ---
12	Начальник цеха №12		ноябрь 2018 г.	-- « ---	-- « ---
13	Начальник цеха №13		февраль 2019 г.	-- « ---	-- « ---
14	Начальник цеха №14		февраль 2019 г.	-- « ---	-- « ---
15	Начальник цеха №15		март 2019 г.	-- « ---	-- « ---
16	Начальник цеха №1		октябрь 2019 г.	--»----	02.08.ТУ г. Санкт-Петербург
17	Начальник цеха №2		ноябрь 2019 г.	-- « ---	03.08 --»

18	Начальник цеха №3	февраль 2020 г.	--- « ---	04.08 --»-
19	Начальник цеха №4	март 2020 г.	--- « ---	05.08 --»-
20	Начальник цеха №5	май 2020 г.	--- « ---	10.08 --»-
21	Начальник цеха №6	ноябрь 2020 г.	--- « ---	11.08 --»-
22	Начальник цеха №7	октябрь 2019 г.	--- « ---	02.08 --»-
23	Начальник цеха №8	ноябрь 2019 г.	--- « ---	03.08 --»-
24	Начальник цеха №9	февраль 2020 г.	--- « ---	04.08 --»-
25	Начальник цеха №10	март 2020 г.	--- « ---	05.08 --»-
26	Начальник цеха №11	октябрь 2020 г.	--- « ---	10.08 --»-
27	Начальник цеха №12	ноябрь 2020 г.	--- « ---	11.08 --»-
28	Начальник цеха №13	февраль 2020 г.	--- « ---	02.10 --»-
29	Начальник цеха №14	февраль 2020 г.	--- « ---	02.10 --»-
30	Начальник цеха №15	март 2020 г.	--- « --	02.10 --»

Задание 2.

На вашем предприятии планируется в течение года приобретение новой производственной линии. Для работ с новой технологией необходимо провести переподготовку рабочих в учебном центре, так как старая линия еще пока не демонтирована и останавливать рабочий процесс нельзя. Вы имеете возможность обучать не более 3 человек в неделю. Всего рабочих, обслуживающих установку: 18 человек. Срок обучения 1 неделя. Составить график переподготовки рабочих на 2 месяца (с октября 2021 г.).

Решение

Составим график переподготовки рабочих по следующей форме (таблица).

Таблица
График переподготовки рабочих

№ п/п	Должность	Ф.И.О.	Срок проведе- ния обучения	Учебное заведе- ние
1	рабочий №1	--	6 - 10.10.21 г.	Учебный центр (УЦ)
2	рабочий №2	--	6 - 10.10.21 г.	УЦ
3	рабочий №3	--	6 - 10.10.21 г.	УЦ
4	рабочий №4	--	13 - 17.10. 21 г.	УЦ
5	рабочий №5	--	13 - 17.10. 21 г.	УЦ
6	рабочий №6	--	13 - 17.10. 21 г.	УЦ
7	рабочий №7	--	20 - 24.10.21 г.	УЦ
8	рабочий №8	--	20 - 24.10.21 г.	УЦ
9	рабочий №9	--	20 - 24.10.21 г.	УЦ
10	рабочий №10	--	27 - 31.10.21 г.	УЦ
11	рабочий №11	--	27 - 31.10.21 г.	УЦ
12	рабочий №12	--	27 - 31.10.21 г.	УЦ
13	рабочий №13	--	10 - 14.11.21 г.	УЦ
14	рабочий №14	--	10 - 14.11.21 г.	УЦ
15	рабочий №15	--	10 - 14.11.21 г.	УЦ
16	рабочий №16	--	17 - 21.11.21 г.	УЦ
17	рабочий №17	--	17 - 21.11.21 г.	УЦ
18	рабочий №18	--	17 - 21.11.21 г.	УЦ

Задание 3.

На вашем предприятии в отделе маркетинга работает 20 менеджеров по продаже выпускаемой продукции. Определить план повышения квалификации данной категории сотрудников при периодичности обучения 1 раз в год и составить график повышения квалификации на 3 года таким образом, чтобы это не повредило рабочему процессу. Предлагаемые учебные заведения:

1) Учебный центр по работе с потребителями (январь, март, ноябрь ежегодно).

2) Курсы повышения квалификации университета торговли (февраль - ноябрь ежегодно).

3) Курсы повышения квалификации международного центра торговли (май-июнь, сентябрь - ноябрь ежегодно).

Срок обучения одного человека - 2 недели.

Задание 4.

В учебном центре газодобывающего предприятия работает 5 преподавателей и 7 мастеров производственного обучения. Составить график повышения квалификации сотрудников на 5 лет при периодичности обучения 1 раз в 3 года. Предлагаемые учебные заведения: технический университет; курсы повышения квалификации при химико- технологическом колледже. Данные учебные заведения предлагают свои услуги с января по май ежегодно. Срок обучения - 3 недели. Для того чтобы не прерывать рабочий процесс, рекомендуется посыпать на КПК не более 1 человека в месяц.

Задание 5.

Разработайте план своего продвижения по службе, включая мероприятия по саморазвитию, обучению, повышению квалификации, ротации?

Задание 6.

Петр Евгеньевич собирался отметить в следующем году свое сорокалетие. За последние восемь лет он осуществил быстрый карьерный рост в крупной, быстро развивающейся компа-

нии по производству и реализации продуктов питания. Он начал координатором отдела сбыта, затем перешел на должность инженера по поддержке сбыта. Потом продвинулся на должность руководителя группы. Впоследствии он стал менеджером по работе с ключевыми клиентами. Затем его повысили до уровня менеджера по сбыту в регионе. Два года он работал директором по сбыту по всей России, а последние пять лет – заместителем директора по сбыту в масштабе СНГ. Заработки его вполне устраивали. Большие комиссионные выплаты при условии успешной реализации ставили сотрудников отдела сбыта в число наиболее высокооплачиваемых в компании.

Вместе с тем в последний год интерес к работе начал снижаться. Не было ощущения успеха, особого признания со стороны руководства. Он неоднократно давал понять руководству, что готов расти и двигаться дальше. Но ответных шагов со стороны руководства не последовало.

Недавно он обсуждал эту проблему со своим коллегой из другой компании – менеджером по группе ведущих торговых марок компании. В развитии их карьеры было много общего: сначала бурный рост, а затем заметное затухание и практическое прекращение карьерного роста при приближении к границе сорокалетнего возраста.

Петр Евгеньевич серьезно задумался над данной проблемой. Три вопроса особенно волновали его.

1. Как объяснить замедление карьерного роста?
2. Какие обстоятельства объективного характера могли этому предшествовать?
3. Какие мероприятия могли бы способствовать разрешению создавшегося противоречия?

Задание 7.

Приведите пример, когда отсутствие программы адаптации персонала могло стать причиной убытков, понесенных организацией. В частности, из-за отсутствия мероприятий по первичному обучению и введению в должность новички допустили промахи, которые дорого обошлись организации. Рассчитайте затраты на программу адаптации персонала и сравните эту сумму с убытками, причиной которых стали ошибки новых работников и повышенная текучесть кадров на испытательном сроке

Задание 8.

Составьте перечень приоритетных целей, достижение которых для нового работника будет критерием прохождения испытательного срока.

Цели должны быть сформированы в конкретных терминах, желательно – измеримы в исчислимых показателях, например: число привлеченных и разосланных коммерческих предложений и т.д.

Задание 9.

Составьте индивидуальные планы адаптации для следующих работников: менеджер по продажам, бухгалтер, специалист отдела снабжения. Максимально конкретизируйте специальную программу ориентации, разделив этап профессионального инструктажа на обучение отдельным узкопрофессиональным навыкам и возложив обязанности по обучению на конкретных функциональных специалистов

Задание 10.

Составьте планы внутрикорпоративного обучения для следующих курсов: семинары по повышению компьютерной грамотности; тренинг продаж; тренинг управленческих навыков.

Определите цели и критерии успешности обучения, а также контингент обучаемых. Составьте примерную программу обучения, в рамках которой определите, какие методы и технологии обучения следует использовать в каждом конкретном случае. Определите ресурсы, необходимые для обучения работников (время, деньги, территория). Продумайте методы мотивации работников на обучение, а также критерии и методы оценки социальной и экономической эффективности обучения.

Задание 11.

Обсудите достоинства и недостатки перечисленных методов и форм обучения персонала: лекционное занятие, практическое занятие с применением компьютерного тренажера, кейс-методика, групповая дискуссия, деловая игра, «мозговой штурм», практическое занятие с наставником.

Задание 12.

Опишите методы обучения, которые по вашему личному опыту являются наиболее эффективными. Объясните, почему.

Задание 13.

Будущий менеджер по персоналу заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Управление персоналом». Перед ним встает вопрос, как построить свой дальнейший жизненный путь.

Постойте карьерограмму возможного карьерного пути менеджера по персоналу после окончания высшего учебного заведения.

Задание 14.

Составьте список критериев отбора работников в кадровый резерв и план работы с резервистами для реально существующей или спроектированной вами организации. Попытайтесь создать для подготовки резервистов, выступающих претендентами на определенную должность, программу, которая будет включать общую, специальную и индивидуальную части.

Задание 15.

Составьте перечень задач по управлению персоналом, достижение которых связано с развитием персонала.

Задание 16.

На основе нижеприведенной структуры плана развития карьеры персонала организации составьте собственный, применимый к организации, в которой вы работаете.

1. Исследование проблем карьерного развития персонала.
2. Разработка карьерограмм.
3. Разработка портфолио карьерного продвижения (молодых специалистов, стипендиатов, сотрудников, обучающихся в вузах заочно и т.п.).
4. Стимулирование развития карьеры.
5. Формирование и подготовка резерва (основного и молодежного).
6. Разработка программ обучения планированию карьеры.

7. Организация индивидуального консультирования по вопросам развития карьеры.

1. Управление стрессами, связанными с карьерой.

Задание 17.

1. Составьте оперограммы следующих управленческих процедур, выполняемых службой управления персоналом:

- 1) прием на работу;
- 2) увольнение;
- 3) планирование фонда оплаты труда;
- 4) составление плана социального развития предприятия;
- 5) планирование потребности в персонале;
- 6) разработка плана по охране труда и технике безопасности;
- 7) анализ производственного травматизма;
- 8) заключение трудового договора;
- 9) разработка плана повышения квалификации специалистов;
- 10) планирование пересмотра норм времени(выработки);
- 11) анализ текучести кадров;
- 12) проведение аттестации специалистов;
- 13) заключение организацией договоров с агентствами по подбору персонала;
- 14) заключение организацией договоров с вузами на подготовку молодых специалистов;
- 15) формирование резерва кадров на выдвижение.

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И РАССТАНОВКИ ПЕРСОНАЛА КАК КАДРОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ

1. Теоретическая часть

В настоящее время затраты на организацию работы с персоналом занимают значительную часть в статье расходов компании. И наибольшая доля приходится на подбор персонала, т.к. именно в данной области сотрудники отдела по персоналу тратят большую часть времени на поиск подходящего кандидата на выдвигаемую вакантную должность.

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

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

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, – с другой.

При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основываются на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

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

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

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

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

Эффективное формирование персонала, начиная с его подбора, для организации призвано обеспечить:

- высокий кадровый потенциал, что позволит повысить экономические показатели деятельности;
- адаптацию персонала к внутренней организационной структуре;
- высокий уровень ответственности сотрудников за эффективность деятельности;
- оптимальный уровень удовлетворенности трудом.

Таким образом, подбор персонала сегодня является составной частью всей кадровой политики предприятия. Возрастание его роли вызвано как социальными изменениями, так и экономическими, в которых предприятия функционируют для достижения наилучших результатов деятельности, т.е. получения наибольшей прибыли.

При осуществлении процесса подбора персонала для каждого конкретного предприятия, функционирующего в различных сферах деятельности, следует учитывать ряд принципов. На практике данных принципов представлено достаточно много, поэтому рассмотрим наиболее важные.

Во-первых, любой процесс управления персоналом, также как и подбор сотрудников, должен основываться на принципе научности, т.к. без применения научных методов невозможно правильно определить потребность организации в персонале, оценить претендентов, сделать надежный выбор. В то же время многие этапы процесса подбора персонала требует от менеджера по персоналу искусства импровизации и умения вести диалог. К данным этапам относят собеседование, проведение ролевых игр, оценочного экзамена и т.д.

Во-вторых, процесс подбора персонала должен быть целинаправленным, т.е. он призван решать проблемы организации стоящие в данный момент. В частности привлечение новых сотрудников с целью заполнить имеющиеся вакансии или создание кадрового резерва.

В-третьих, любой процесс должен быть последовательным, т.е. действия, из которых он состоит, следуют друг за другом в строго определённом порядке, как в пространстве, так и во времени. На предприятии сначала планируется потребность в персонале и определяются должности, требования к сотруднику, а уже потом осуществляется найм и оценка кандидатов. В то же время, процесс подбора персонала может носить циклический характер, что предполагает их повторение. Данное явление встре-

чается при найме сезонных сотрудников, чаще всего на летний период времени.

В-четвертых, любой процесс должен осуществляться непрерывно, при этом совершенствуя технику и технологию проведения процедуры подбора персонала, подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации и продвижения по служебной лестнице.

В-пятых, в процесс побора персонала, с целью повышения его результативности, должно быть вовлечено большое количество исполнителей, которые могут эффективно оценить профессиональные навыки кандидата.

Исходя из принципов, необходимо отметить, что подбор персонала при найме влияет в дальнейшем на все процессы управления персоналом.

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Что такое подбор и расстановка персонала?
2. Чем отличается отбор персонала от подбора?
3. На каких принципах основывается подбор и расстановка кадров?
4. Сформулируйте условия, соблюдение которых необходимо при подборе и расстановке персонала для обеспечения слаженной деятельности коллектива.
5. В чем заключается сущность профильного метода подбора и расстановки кадров?
6. Перечислите категории показателей, включаемых в каталог показателей, влияющих на подбор и расстановку кадров.
7. В чем специфика использования социальных сетей при подборе персонала.

3. Практические задания

Задание 1.

Сергей Иванов - молодой специалист, закончивший вуз по специальности «Менеджмент», прочитал в газете объявление о наборе в ООО «Сфера» специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Необходимо составить резюме.

Задание 2.

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалиста запросов.

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы?

Проражируйте их, используя метод попарных сравнений (табл.).

Таблица

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

Ценностные ориентации	Ранг
Хорошо зарабатывать	
Получать отпуск в удобное время	
Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
Работать в дружном, сплоченном коллективе	

Получить жилье или улучшить жилищные условия	
Повышать свое профессиональное мастерство	
Наиболее полно использовать способности и умения	
Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
Активно участвовать в управлении производством	
Иметь надежное рабочее место	
Власть и влияние (право принимать решения)	
Продвижение по службе	
Соответствие интересов на работе и вне ее	
Общение с интересными, эрудированными коллегами	
Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
Иметь хорошее обеспечение в старости	

Задание 3.

В ООО «Лидер» образовалась вакансия на одну из должностей в организации. Такую должность занимает один из опытных работников организации Н.Н.Петров.

Для того чтобы определить требования к кандидату на образовавшуюся вакантную должность, необходимо провести анализ работы при помощи опытного работника организации Н.Н.Петрова, занимающего такую же должность. Каким образом это можно сделать?

Задание 4.

В Сбербанке отсутствует квалификационная характеристика начальника кредитно-экономического отдела. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Необходимо разработать квалификационную характеристику должности начальника кредитно-экономического отдела Сбербанка.

Задание 5.

Общество с ограниченной ответственностью «РОСОПТ» – организация, специализирующаяся на оптовой и розничной торговле продукцией промышленных предприятий. Со времени основания (2000 г.) предприятие начинало с одного вида продукции, постепенно расширяя ассортимент и увеличивая количество номенклатуры продукции. Одновременно увеличивалась численность потребителей, а также объемы реализации.

Начиная с 2017 г. предприятие ООО «РОСОПТ» динамично развивается, что подтверждается экономическими показателями. За последний год значительно возрос товарооборот. Руководство планирует расширять штат сотрудников.

Однако участились жалобы со стороны клиентов на качество обслуживания. Текущесть кадров в организации составляет 19%, причем сотрудники увольнялись только по собственному желанию. Причинами увольнения являлись неудовлетворенность заработной платой и социально-психологическими условиями работы (неблагоприятный социально-психологический климат).

Плановое повышение заработной платы и, соответственно, издержек на персонал не привело к желаемому эффекту. В орга-

низации преобладают сотрудники 24-35 лет, в основном женщины. Регулярно проводится аттестация персонала. Организационная культура на предприятии характеризуется как слабая. Стиль управления – авторитарный.

Задание:

1. Обозначьте тип проблемы, с которой столкнулась организация.
2. Сформулируйте требования к персоналу с учетом задач развития организации.
3. Соответствует ли складывающийся тип организационной культуры задачам динамично развивающейся организации?
4. Продумана ли система мотивации персонала? Что можно изменить, чтобы снизить текучесть кадров?

ТЕМА 8. РОТАЦИЯ КАДРОВ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Теоретическая часть

В последнее время еще одна кадровая технология привлекает внимание практиков и теоретиков управления персоналом – это ротация кадров. Ротацию определяют как последовательную смену профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих.

Одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия, – текучесть кадров.

Несмотря на то что движение персонала по своей сути является главным, стержневым направлением работы с кадрами, практика часто дает негативные примеры, лежащие в диапазоне от отсутствия движения до плохо предсказуемых назначений и

перемещений, связанных с волеизложением первых лиц предприятия. Между этими двумя крайностями как раз и находится основная деятельность по целенаправленному управлению движением персонала.

Одним из новых направлений для российской практики целенаправленного управления процессом движения персонала, ориентированного на развитие кадрового потенциала, является ротация кадров.

Ротация кадров (от лат. *rotatio* – круговращение) – служебное перемещение персонала внутри организации на другие должности. Ротация подразумевает плановое служебное перемещение персонала по рабочим местам, сопоставимым по профессиональному и статусному уровню или существенное изменение должностных обязанностей работника.

Ротация – важная составляющая механизма управления коллективом и карьерой сотрудников. Ее главной целью является оптимальная расстановка кадров различного уровня во всей компании для продуктивного развития компании. Она служит улучшению работы конкретных подразделений, которые не достигают поставленных задач, чьи работники не справляются со своими обязанностями. Система ротации позволяет также решать проблему карьерного роста работников различного уровня и предоставляет им возможность реализовать личностный и профессиональный потенциал.

Ротация кадров – круговое движение, рокировка, передвижение по горизонтали, но с заданной заранее целью, которую ставит субъект управления. Если кадровая цель не ставится и имеется в виду любое естественное передвижение кадров, то вряд ли можно говорить о ротации как о кадровой технологии.

В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает круго-

зор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Ротация персонала в рамках компании обычно проводится ради достижения двух целей.

Во-первых, перемещение работника по структурным подразделениям компании позволяет ему хорошо понять ее деятельность в целом, что становится залогом преодоления в его работе на любом участке элементов местничества, когда узко-профессиональные интересы противопоставляются корпоративным.

Во-вторых, ротация является обязательным элементом в программе подготовки руководителей высшего звена, которым как раз в будущей работе предстоит управлять всей компанией, что требует исключительной компетентности в работе каждого ее структурного подразделения.

Можно предложить условное разделение целей ротации на мотивационные и организационные.

Мотивационные цели ротации определяются потребностями работников и направлены на решение следующих задач:

- обеспечение профессионального развития работника через перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника;

- обеспечение карьерного продвижения работников, которые выросли из должности, когда у компании недостаточно ресурсов для продвижения их по служебной лестнице;

- предупреждение "профессионального выгорания";

- смена рабочей обстановки (когда работник занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте);

- обеспечение разнообразия работ, формирование широкого кругозора;

- отбор работников в соответствии с принципом "найти нужному работнику нужное место", подбор работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности.

Организационные цели ротации обусловлены необходимостью повышения эффективности использования персонала и направлены на решение следующих задач:

- активизация служебно-профессионального продвижения, стимулирование мобильности кадров;
- подготовка новой генерации руководящих кадров;
- оптимизация расстановки кадров;
- распространение рациональных приемов труда;
- повышение адаптационных возможностей работников;
- повышение универсальности сотрудников;
- размытие функциональных границ (при необходимости) и активизация внутриорганизационных коммуникаций;
- обеспечение взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т. п.;
- предупреждение внутренних конфликтов;
- профилактика коррупционного поведения;
- противодействие семейственности в отношениях;
- упрощение внедрения изменений в организации.

Руководителю большого учреждения с многотысячным штатом и сетью региональных представительств часто приходится прибегать к кадровым перемещениям. Одной из разновидностей кадрового перемещения является ротация, которая становится все более популярным методом маркетинга персонала.

Как любое понятие, ротация предполагает целую систему типов, главными называют два вида: вертикальную и горизонтальную.

Вертикальная ротация – это простое повышение по службе в рамках одного и того же типа деятельности, в процессе чего создается вакансия на освобожденное место и возникает потребность ее заполнения другим сотрудником. Гораздо более

редки *горизонтальные ротации* – когда человек из одного подразделения переходит в другое, осознанно меняя направление своей деятельности .

В то же время многие руководители говорят о ротации, исходя из проблемы дефицита работников и срочности их замены, и выделяют другие два вида ротации – плановую и внеплановую, или стихийную.

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Что представляет собой ротация кадров?
2. Перечислите разновидности целей ротации кадров.
3. В чем заключается основная цель ротации кадров?
4. Перечислите виды ротации кадров. Подробно их охарактеризуйте.
5. Перечислите классификационные признаки ротации кадров.
6. Дайте характеристику преимуществ ротации кадров.
7. Сформулируйте ключевые недостатки ротации кадров

3. Практические задания

Задание 1.

Проведите сравнительную оценку(опишите достоинства и недостатки) методов графической шкалы оценивания, альтернативного ранжирования, принудительного распределения и критических случаев.

Задание 2.

Изучите приведенный ниже перечень популярных меро-

приятий кадровой политики организации. Определите, к каким отрицательным результатам может привести их реализация, и объясните почему. Предложите свои варианты мероприятий, направленных на оптимизацию кадрового потенциала организации.

1. Реализация программ добровольного увольнения персонала, в том числе ухода на пенсию пожилых работников.

2. Механическое сокращение или временное освобождение от работы определенной доли работников во всех структурных подразделениях.

3. Свертывание программ по обучению персонала и повышению квалификации.

4. Чрезмерно резкое и масштабное сокращение персонала.

5. Расстановка по рабочим местам вместо уволенных работников оставшихся, в надежде на то, что они приобретут необходимые навыки практической деятельности.

6. Введение жесткой регламентации трудовых процессов и строгая отчетность перед вышестоящим руководством вместо широкого вовлечения работников в разработку конкретных мер по оптимизации структур организаций.

7. Поэтапное отправление в неоплачиваемый отпуск работников.

8. Создание системы материального стимулирования работников, не учитывающей их профессионального роста (карьеры) в организации.

ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Теоретическая часть

Понятие «карьера» в современной России стало пользоваться широкой популярностью у теоретиков и практиков управления только в последние годы XX в. и в начале XXI в., в связи с переходом к рынку и менеджменту. Еще несколько лет назад слово «карьера» в обществе воспринималось негативно. Карьеризм, по мнению наших соотечественников, считался порождением буржуазного общества. Сегодня же это – важный показатель развития человека в системе социальной структуры общества.

Анализ отечественных и зарубежных источников показывает, что карьера понимается сегодня как сложное, многоаспектное явление, требующее серьезного изучения.

В широком смысле карьера – общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (трудовой, семейной, досуговой)

С этих позиций карьеру не только следует рассматривать как продвижение по службе, правомерно говорить о карьере как о роде занятий, деятельности. Например, карьера топ-менеджера, спортивная, военная, артистическая карьера, карьера домохозяек, матерей, учащихся, студентов.

В узком смысле карьера связывается с динамикой положения и активности личности в трудовой деятельности.

Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, «поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника».

Карьера следует понимать и как процесс, который определяется как «прохождение, последовательность состояний систем».

Понимание карьеры как процесса ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе – изучение событий, а не вещей; процессов, а не состояний. Для социологической науки, а также для смежных с ней наук, исследующих социальную сторону жизни, это означает, что общество и его компоненты должны рассматриваться не как статичные, стабильные состояния, а как процессы, не как жесткий квазиобъект, а как постоянно длящийся, бесконечный поток событий.

Н. П. Беляцкий полагает, что «карьера – это не всегда власть, не всегда продвижение по службе, не всегда богатство, но всегда успех, по крайней мере, в одном из слоев общества или организации, это всегда рост: творческий, профессиональный, служебный или просто экономический в виде повышения заработной платы».

В. П. Иванов, размышляя о данном понятии, считает, что «карьера – акт продвижения человека в основании и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. Идеальная форма карьерной технологии – прогрессивный тип».

Каждая последующая стадия изменения в этом технологическом процессе отличается от предыдущей более высоким уровнем способностей и возможностей жизнедеятельности. Она включает в себя достигнутые ранее результаты и подготавливает необходимость более поздней стадии».

Итак, самое популярное определение карьеры – это последовательность занимаемых должностей, продвижение сотрудника (специалиста) вверх по служебной лестнице.

Все определения карьеры в той или иной мере, как мы видим, опираются на динамику конкурентоспособности личности (человека), инновационно-продвинутых кадров, как решающее условие успеха в реальной жизни, в социально-

трудовых отношениях и в реализации инновационных проектов, без которых современный управленец (топ-менеджер) перестает быть управленцем.

В современной научной литературе, наряду с понятием «трудовая карьера», употребляется понятие «профессиональная карьера», а также «деловая карьера». Рассмотрим эти понятия.

Трудовая карьера – это продвижение индивида по ступеням профессиональной лестницы в течение всей трудовой жизни, его профессиональные перемещения, смена видов работ на пути к достижению успеха на служебном поприще, который выражается каждый раз в занятии более престижными видами труда, более высокой оплате, большей служебной ответственности и власти. Как правило, трудовую карьеру работник (специалист) осуществляет зачастую на разных предприятиях или внутри одной организации (внутриорганизационная либо внутриотраслевая карьера). Карьера в течение трудовой жизни может состояться в одной профессии (врач, учитель, инженер и т. д.), иногда – в различных профессиях, специальностях (бухгалтер, экономист, менеджер и др.).

Профессиональная карьера – это рост специальных знаний, умений и навыков. Характеризуется тем, что конкретный работник в процессе профессиональной деятельности проходит различные этапы развития в рамках профессии в области деятельности, в которой он специализируется. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути линии движения) или транспрофессионализации (владение другими областями опыта, связанное скорее с расширением инструментов и областей деятельности) Профессиональная карьера по своей сути – это последовательное накопление профессионального опыта специалистом в течение всей его трудовой деятельности. Следовательно, согласно общетеоретическому определению и в нашем понимании, карьера – это общая система процессов развития человека (специалиста) и его профессиональные достижения в определенной сфере деятельности.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера – это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, дельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является ее частью. Различают несколько видов карьеры (рис. 1).

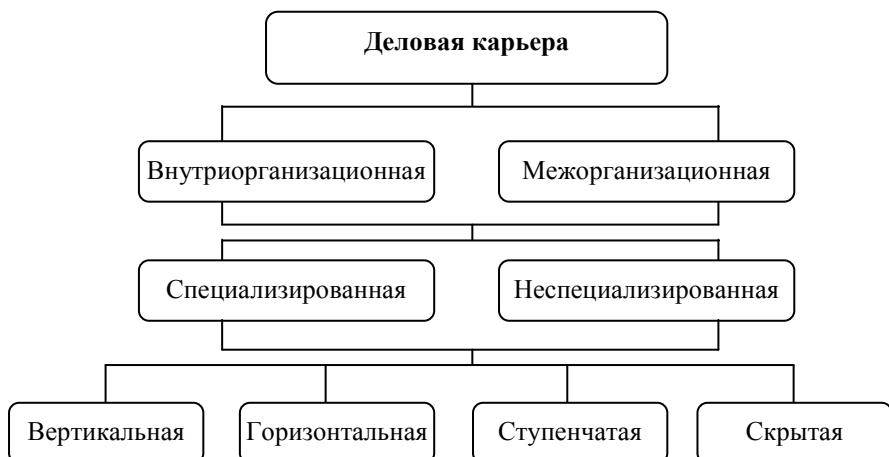


Рис. 1- Виды деловой карьеры

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию.

Эти стадии конкретный работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

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

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в проф-

союзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

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

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

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

Карьера скрытая — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимает-

ся движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. В чем состоит содержание функциональной деятельности службы персонала по управлению деловой карьеры сотрудников организации?
2. Каким образом осуществляется планирование деловой карьеры персонала?
3. Дайте характеристику основным моделям деловой (служебной) карьеры.
4. Что такое деловая карьера?
5. Назовите виды деловой карьеры.
6. В чем отличие деловой карьеры от профессиональной и трудовой?
7. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
8. Что такое карьерограмма? Как ее представить схематически?
9. Раскройте содержание квалификационной характеристики менеджера.
10. Что такое управление деловой карьерой?
11. В чем заключается модель карьеры «трамплин»? Чем эта модель отличается от модели «лестница»?
12. В чем заключается модель карьеры «змея»? Какому типу философии управления персоналом она соответствует?
13. В чем заключается планирование карьеры? Кто принимает участие в этом процессе?

14. Приведите структуру личного жизненного плана карьеры руководителя, раскройте его содержание.

15. Что такое служебно-профессиональное продвижение? Назовите его этапы.

16. Что такое система служебно-профессионального продвижения?

17. Приведите пример служебно-профессионального продвижения менеджера.

18. Определить понятие профессионализма.

19. В чем заключаются особенности карьерного развития управленца?

20. В чем суть процесса самореализации? Как понятие самореализации связано с понятием карьеры?

21. Что такое самоорганизация государственного и муниципального служащего в карьерном процессе?

22. В чем состоят ресурсы служебной карьеры?

23. Как карьерная среда влияет на развитие личности?

24. Карьера как элемент новой деловой России.

25. Особенности карьеры в сфере управления.

26. Карьера знаменитых управленцев (персоналии).

27. Специфика карьеры западных менеджеров.

3. Практические задания

Задание 1.

Компания, торгующая компьютерным оборудованием, является лидером в своем рыночном сегменте. Организация состоит из нескольких отделов, каждый из которых специализируется на решении тех или иных вопросов. Мария Антонова, руководитель одного из подразделений компании и талантливый сотрудник, в свое время стояла у истоков создания своего отдела. В один прекрасный момент выясняется, что Мария уходит в де-

крайний отпуск. Естественно в компании возникает вопрос, кого ставить на ее место?

Поразмыслив над сложившейся ситуацией, руководство решает найти Марии замену. Подходящая кандидатура тоже нашлась практически сразу - в соседнем отделе работает подающий надежды, перспективный, с явными задатками лидера менеджер по продажам Павел Семенов. Руководство принимает решение, что перед уходом в отпуск Мария передает дела Павлу. После ухода Марии новоиспеченный руководитель отдела с явным интересом и энтузиазмом включается в работу, познает специфику нового для него подразделения компании.

Проходит некоторое время, и Мария собирается из декретного отпуска обратно в офис. Руководство в замешательстве. С одной стороны, Мария, являясь прекрасным работником, так и осталась непревзойденным лидером для коллектива своего отдела. При этом немаловажное значение имеет тот факт, что именно ее сотрудники хотят видеть в качестве своего руководителя. С другой стороны, Павел - лояльный сотрудник, инициативный, мотивированный на работу в этой компании. Кроме того, он явно вырос из своей прежней должности менеджера по продажам. Понимая, что в компании нет места для его продвижения, руководство все же не хочет расставаться с Павлом.

Вопросы:

Что в данной ситуации следует предпринять начальству?

Как повести себя по отношению к Марии и Павлу?

Существует ли способ безболезненно разрешить конфликт и сохранить обоих сотрудников, ведь они оба так дороги компании?

Задание 2.

Аптечная сеть, одна из лидеров рынка здравоохранения, занимается несколькими направлениями деятельности. Она не только осуществляет продажу фармакологических препаратов, но и производит ряд гомеопатических лекарств, ведет работу по производству и продаже оптической продукции, а также развивает направление лечебной косметики. В этом одно из конкурентных преимуществ сети аптек. В компании работает более 2 тыс. человек, в основном это сотрудники линейного уровня. Управленческий штат состоит из 420 человек. Центральный офис расположен в Санкт-Петербурге, а филиалы аптечной сети представлены во многих регионах России. Руководство компании активно развивает региональную политику и следит за тенденциями рынка как российского, так и зарубежного. Новое оборудование, новые технологии, открытие большего количества филиалов, обучение персонала - это аспекты, которым уделяется пристальное внимание. В сфере здравоохранения высоко квалифицированные специалисты - это не просто желательное требование, это необходимое условие доверия клиентов и существования компании на рынке. Департамент по работе с персоналом неустанно повышает квалификацию сотрудников, подбирает персонал для новых филиалов, обучает и развивает его. Обучение идет плотным графиком для сотрудников различных должностей и специализаций. В связи с расширением компании возможности карьерного роста позволяют амбициозным сотрудникам укреплять свои позиции. Но, несмотря на то, что компания развивается и руководство проявляет заботу о сотрудниках, уровень текучести кадров повышается, а мотивация сотрудников к развитию снижается. Как оказалось, сотрудники на идущих одно за другим обучающих мероприятиях поглощали знания, но

не все полученные умения и навыки нашли применение в их повседневной деятельности. После некоторого времени работы и обучения сотрудники уходили. Для сохранения темпов развития компании и возвращения инвестиций, вложенных в работников, необходимо стабилизировать ситуацию и корректировать процессы управления персоналом. При этом важно учесть, что в компании окончательное слово принадлежит совету директоров. Поэтому все альтернативы, изменения, решения и предложения по управлению персоналом в сети аптек должны быть согласованы и утверждены высшим руководством.

Вопросы:

Как улучшить ситуацию в компании?

Задание 3.

На основе нижеприведенной структуры плана карьеры разработайте свой личный план карьеры.

1. Титульный лист.
2. Содержание.
3. Введение (обоснование правильности своего профессионального выбора; определение личной актуальности процесса планирования карьеры; описание выбранной профессии; предмет труда, средства труда и т.д.).
4. Сравнительный анализ жизненных и социальных ценностей и ценностей, которые можно реализовать в определенной профессиональной сфере.
5. Декларация жизненных целей(перечень важнейших личных и профессиональных целей). Описание профессиональной цели во внешней (статусно-ролевая характеристика) и внутренней (ценностная позиция) формах.

6. Анализ собственных достоинств: определение сильных сторон личности, востребованных в выбранной профессии, сравнение с профессионально важными качествами. Определение методов дальнейшего развития качеств характера, требуемых умений и навыков.

7. Анализ собственных недостатков, выявление личностных характеристик, препятствующих успешной профессиональной самореализации. Составление плана саморазвития и самовоспитания.

8. Анализ местного рынка образовательных услуг и рынка труда.

9. Описание запасного варианта получения профессии и профессионального выбора.

Задание 4.

Составьте план карьеры на основе нижеприведенного примерного образца.

План карьеры может включать:

анкетные данные(фамилия, имя, отчество);

занимаемая должность, возраст, образование, стаж работы общий и в занимаемой должности;

заключение последней аттестационной(конкурсной комиссии);

результаты последнего собеседования и оценки уровня профессионализма

(в том числе личностных качеств);

сведения о предшествующей подготовке в резерве кадров и т.п.;

срок (с какого по какой год), на который составлен план;

наименование должностей, которые предназначено занимать работнику

(при ротации или при повышении в должности);

срок планируемого перемещения(год, ориентировочно квартал);

виды стимулирования(рост заработной платы, бесплатное обучение и т.п.);

планируемое учебное заведение для подготовки СНО;

предлагаемое направление обучения;

оценки, получаемые работником при подготовке в СНО, в резерве кадров,

при очередных аттестациях, конкурсах и т.п.;

другие сведения, представляющие интерес.

Задание 5.

Способный и обладающий чувством собственного достоинства специалист, успешно работавший на руководящих постах, претендовал на более высокую должность, которую занял другой человек. Специалист внешне согласился с этим, но в организации начались конфликты из-за того, что он постоянно оспаривал действия руководителя, считая его распоряжения недальновидными и профессионально некомпетентными.

В некоторых случаях это было справедливо, а иногда даже его сторонники не могли найти в решениях руководителя никакой грубой ошибки, тем более приводившей к такой острой реакции.

Вопросы:

Чем вызвана такая ситуация, к каким последствиям она может привести, что следует предпринять?

Задание 6.

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик чем сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1.Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2.Петров ориентирован на работу и достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3.Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4.Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Вопросы:

1. Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителем Александрова?
2. Почему?

Задание 7.

Директор по персоналу совместного предприятия получил в распоряжение персональный компьютер (ПК) с уже установленным текстовым редактором и системой анализа базы данных «Директор по персоналу». У пяти его подчиненных установлены аналогичные компьютеры, однако никто из них не умеет ими пользоваться. Начальник отдела по информатике не знаком с базой данных «Директор по персоналу», хотя может помочь в освоении широкого круга программных средств общего назначения.

Вопросы:

Определите потребности службы управления персоналом в обучении.

- 1.Разработайте цели и программу обучения сотрудников этой службы.
2. Определите оптимальную форму обучения при разных критериях оптимальности: минимум затрат, максимум быстроты обучения, максимум качества,— и сделайте окончательный вы-

бор.

3. Что, по вашему мнению, необходимо для преодоления ограничений в саморазвитии?

Какие факторы мешают людям реализовать свой потенциал?

Чем вызвана необходимость саморазвития для менеджеров?

ТЕМА 9. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1. Теоретическая часть

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места [29].

Оценка труда персонала направлена на достижение трех целей: административной, информационной, мотивационной.

Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников,

но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Исходя из целей оценки персонала, можно решить следующие важные задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

На содержание и конечные результаты труда работников влияют различные факторы, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки результатов труда разных категорий работников в конкретных условиях места и времени, так как повышают степень обоснованности, объективности и достоверности оценки. Классификация таких факторов приведена в таблице 1.

Таблица 1
Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.

Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника. Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Акционирование организаций Инфляция Банкротство Безработица и др.

Субъект оценки – тот, кто оценивает.

Субъектами могут быть:

- 1) линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы. В ряде случаев в качестве оценщиков могут выступать руководители более высоких уровней управления;
- 2) работники службы управления персоналом;

- 3) коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
 - 4) лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.
- Оценку результатов труда персонала можно представить как систему – совокупность различных элементов (табл. 2).

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

Таблица 2

Система оценки результатов труда персонала

Элементы оценки результатов труда персонала	Содержание элемента
Субъект	Линейные руководители Работники службы управления персоналом Сотрудники Независимые эксперты
Объект	Работники. Группы работников
Предмет оценки	Личные качества работников. Процесс труда Результативность труда
Методы оценки	Управление по целям Метод шкалы графического рейтинга Внутренний выбор Описательный метод Метод оценки по решающей ситуации Метод анкет и сравнительных анкет Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок Метод шкалы наблюдения за поведением
Процедура оценки	Место оценки Периодичность оценки Последовательность оценки

Неформальные субъекты оценки – коллеги, независимые эксперты – только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

Объект оценки – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала. «Критерий оценки – своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям. Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности».

При выборе критериев следует определить:

1) для решения каких конкретных задач будут использованы результаты оценки;

2) для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника;

3) достаточное ли количество показателей используется для оценки с тем, чтобы они, с одной стороны, охватывали все существенные стороны предмета оценки и, с другой стороны, не перегружали всю систему информацией.

Необходимо отметить, что в каждой организации существует своя специфика и критерии оценки определяются, исходя из этих особенностей, но при этом можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми корректировками:

- 1) профессиональные критерии содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
- 2) деловые критерии включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
- 3) морально-психологические критерии, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;
- 4) специфические критерии, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий работников, но, как было отмечено выше, легче оценить результаты для категории рабочих и намного сложнее – для руководителей и специалистов. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работни-

ки каждой из этих категорий вносят свой вклад в управляемый процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

Результаты труда руководителей определяют по итогам производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или структурных подразделений.

При оценке результативности труда используют две группы показателей:

- 1) прямые (или количественные) – легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;
- 2) косвенные, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов.

Их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, данной должности».

В таблице 3 приведен примерный перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 3

Примерный перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов

Должности	Перечень показателей оценки результативности труда
Руководитель организации	Прибыль. Рост прибыли Рентабельность производства. Показатели оборачиваемости капитала. Доля на рынке

	Конкурентоспособность продукции
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастеров)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Показатели качества выпускаемой продукции Величина и потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес технически обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации. Количество претендентов на одно вакантное место. Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

Шаги на пути создания эффективной системы оценки результативности труда работников:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц проводить оценку результативности труда;

- лицам, проводящим оценку, необходимо собирать данные по результативности труда;
- обсудить оценку с работниками;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки:

- 1) описание функций;
- 2) определение требований;
- 3) оценка по факторам конкретного исполнителя;
- 4) расчет общей оценки;
- 5) сопоставление со стандартом;
- 6) оценка уровня сотрудника;
- 7) доведение результатов оценки до подчиненного.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- объективно – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

- надежно – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;
- комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;
- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);
- проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Раскройте понятие оценки персонала.
2. Опишите основные цели и предмет оценки персонала.
3. В чем заключается административная цель оценки персонала?
4. Перечислите задачи, решаемые в ходе оценки персонала.
5. Что такое субъект оценки, объект оценки?

6. Перечислите факторы, которые учитываются при оценке персонала.
7. Каковы требования к технологии оценки персонала и способы их достижения?
8. Сформулируйте основные этапы оценки персонала организации.
9. Какие методы деловой оценки вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
10. Перечислите методы индивидуальной оценки и охарактеризуйте каждый из них.
11. Что позволяет достичь объективности в результатах оценки?
12. Из каких этапов складывается процесс текущей периодической оценки персонала организации?
13. Раскройте понятие системы оценки персонала.
14. В чем заключается оценка качества управления персоналом?
15. Как Вы понимаете планирование оценки персоналом, что является его результатом?
16. Приведите пример оценки потенциала сотрудника в сравнении ожидаемых и актуальных способностей.

3. Практические задания

Задание 1. «Проблемы в центре по обучению»

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из

объединения трех бывших коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится 70% объема работ Центра.

По мнению Генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания=семья» (когда каждый старался изо всех сил) завершился. Центр пересек границы неформальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Вопросы:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки работы сотрудников Вы бы предложили Генеральному директору?
3. В чем заключаются проблемы применения методов оценки персонала?

Задание 2. Подход «Хьюолетт-Паккард»

В ходе одного из опросов 18 из 20 высших руководителей «Хьюолетт-Паккард» не задумываясь заявили, что успех компании принесла принятая ею философия ориентации на человека, названная «Подход ХП». Вот как описывает ее основатель ком-

пании Билл Хьюлетт: «В общем виде я рассматриваю ее как стратегию и действия, основывающиеся на том убеждении, что люди хотят работать хорошо, творчески и что если им создать соответствующие условия, то именно так они и будут работать. Отсюда берет начало традиция внимательного и уважительного отношения к каждому человеку, признания его личных достижений... Ее нельзя описать с помощью цифр, статистики. В конечном счете, это дух, угол зрения. Каждый чувствует свою принадлежность к одной команде – к команде Хьюлетт-Паккард».

В условиях спада 70-х г. и резкого снижения активности фирмы «Хьюлетт-Паккард» приняла стратегию не сокращения штатов, а 20%-ного сокращения рабочего времени каждого. Это решение было поддержано всеми служащими фирмы. «Хьюлетт-Паккард» успешно пережила спад.

Сама первая фраза в «Руководстве для персонала фирмы», раскрывающем цели корпорации, гласит: «Достижения нашей организации – это результат объединения усилий, прилагаемых каждым работником».

ХП подтверждает, что она считает необходимым поддерживать творческих людей, и эта философия является движущей силой ее успеха.

«ВО-ПЕРВЫХ, во всех подразделениях организации должны работать очень способные, изобретательные люди...

ВО-ВТОРЫХ, цели и руководство организации должны пробуждать энтузиазм на всех уровнях. Мало, чтобы высшие руководители были энтузиастами – подбирать их следует на том основании, способны ли они заразить энтузиазмом своих подчиненных».

Введение к указанному тексту кончается словами: «Хью-

летт-Паккард» не должна быть жесткой организацией военного типа, она, скорее, должна давать людям свободу работать во имя общих целей так, как они, каждый в своей сфере ответственности, считают наиболее целесообразным».

Отличающая ХП вера в своих людей наглядно подтверждается ее «политикой открытых складов». «Политика открытых складов» состоит в том, что инженеры имеют не только свободный доступ ко всем находящимся на них материалам, но, по существу, их даже подталкивают к тому, чтобы они брали их домой для личного пользования.

Ходит легенда о том, что Билл Хьюлетт пришел как-то на завод в субботу и обнаружил, что склад закрыт. Он тут же отправился в ремонтную мастерскую, взял ножовку и спилил замок на двери складского помещения. Там он оставил записку, обнаруженную в понедельник утром: «Никогда больше не запирайте эту дверь. Спасибо. Билл».

Рвение персонала в значительной степени зависит от примера, подаваемого высшим руководством. Так, в отделении вычислительных систем «Хьюлетт-Паккард» управляющий отделением Ричард Андерсон каждую четвертую неделю проводит непосредственно на местах сборки машин, осматривает их в действии, беседует с потребителями, присутствует на совещаниях отдела сбыта.

Руководство отделения довело до сведения персонала, что к требованию качества надо относиться всерьез. Во время одного из обедов в столовую внесли и швырнули на пол пять бракованных плат. Удивленным работникам представители руководства объяснили, что потери из-за бракованных плат и некоторых других недоработок в программном обеспечении привели

к тому, что премиальный фонд был уменьшен на \$250 000. За срыв качества отвечать пришлось всем.

Какие принципы используются в ХП для обеспечения максимальной отдачи от своих работников?

Задание 3. Рекомендация

Г-жа Миронова Алла Сергеевна проработала в фирме «Wafel» с 1.08.2002 по 1.12.2007 года в должности переводчика с английского и немецкого языков.

За время работы в нашей фирме г-жа Миронова А.С. зарекомендовала себя как квалифицированный специалист, свободно владеющий специальной технической терминологией и устной речью. В сферу ее обязанностей входил перевод корреспонденции, технических инструкций по эксплуатации оборудования, документации, устный перевод на переговорах с партнерами и поставщиками фирмы. Следует отметить, что г-жа Миронова А.С. работает быстро, демонстрируя нормальное качество работы. Кроме того, она предана фирме, часто задерживалась после окончания рабочего дня.

Г-жа Миронова А.С. – исключительный работник и обаятельная, жизнерадостная женщина.

Мы рекомендуем г-жу Миронову А.С. как специалиста для работы в любой компании.

Герхард Миллер,

Руководитель проекта фирмы «Wafel» (подпись, печать)

Задание:

1. Прочтите рекомендацию и выделите наиболее и наименее информативные места о работе сотрудника. Оцените информацию о качестве работы кандидата, ее объемах, умении

сотрудника решать проблемы, принимать решения, его организованности и т.д.

2. Достаточно ли полной является приведенная рекомендация? Какие дополнительные данные необходимо иметь работодателю о прошлой работе кандидата?

3. Вся ли представленная информация объективна?

Задание 4.

1. Попытайтесь самостоятельно определить подлежащие оценке личные и профессиональные качества, предъявляемые к следующим топ-менеджерам (табл.).

Таблица

Определение качеств топ-менеджеров

Топ-менеджер	Личные качества	Профессиональные качества
Генеральный директор		
коммерческий директор		
финансовый директор		
маркетолог		
PR-менеджер		
HR-менеджер		
менеджер по рекламе		
креатив-менеджер		
бренд-менеджер		
логистик		
фандрайзер		
аудитор		
ART-менеджер		
руководитель производства		

дизайнер		
IT-менеджер		
пресс-секретарь		

Задание 5.

Тщательно проанализируйте следующую ситуацию и выявите основную технологию оценки персонала, нашедшую применение в данном случае: практически каждый день Иван Понырев, новый менеджер по продажам одной из московских компаний, слышит от своего непосредственного начальника такую фразу: «Знаете, Иван, вы лодырь и лентяй; посмотрите, как работает Светлана Александровна — заказ за заказом!»

Задание 6.

Какой из методов оценки вы считаете оптимальным для определения профессионального уровня и личностных качеств соискателя в зависимости от вакантной должности? Обоснуйте свое мнение. Существуют ли универсальные методы оценки, которые можно применять в любой ситуации?

Задание 7.

Выберите из представленного списка пять вопросов, с помощью которых можно оценить способность кандидата эффективно выполнять требуемую работу.

1. В чем вы разбираетесь особенно хорошо? почему вы так считаете?

2. Опишите лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходится работать.

3. Назовите три ваших основные функции или обязанности на последнем месте работы, по выполнению которых оценивалась успешность вашей деятельности.

4. Является ли честность всегда лучшей политикой?

5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?

6. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.

7. Сколько раз в день вы выгуливаете свою собаку?

8. Как вы чувствовали себя после последнего увольнения?

9. Опишите свой рабочий день, например вчерашний.

10. Что в ваших прежних коллегах вызывало зависть у вас?

**ТЕМА 10. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ
СТИМУЛИРОВАНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДА И РОСТА
ПРОФЕССИОНАЛИЗМА**

1. Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и задачи аттестации персонала

2. Виды и методы проведения аттестации

3. Процедура проведения аттестации

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Что такое аттестация персонала?

2. Какие цели преследует аттестация персонала? Охарактеризуйте их подробно.
3. Перечислите основные функции аттестации персонала.
4. Какие виды аттестации персонала вы знаете?
5. Перечислите методы аттестации персонала. Дайте их характеристику.
6. Охарактеризуйте этапы проведения аттестации персонала.
7. Кто входит в состав аттестационной комиссии организации?
8. Какие формы бланков используются при проведении аттестации?
9. Чем понятие аттестации персонала отличается от понятия оценки персонала?

3. Практические задания

Задание 1.

Разработайте для реально существующей или спроектированной вами организации положение об аттестации персонала.

Задание 2.

Изучите рекомендованное для предпринимательских организаций Положение об аттестации персонала организации и на его основе разработайте свой проект с учетом требований законодательства о государственной и муниципальной службе.

Задание 3.

Заполните таблицу по распределению между исполните-

лями функциональных обязанностей, связанных с проведением аттестации персонала (в соответствии с приведенными условными обозначениями).

Распределение функциональных обязанностей между исполнителями при проведении аттестации персонала

Наименование функции	Генеральный директор	Менеджер по персоналу	Руководитель структурного подразделения	Аттестационная комиссия
Определение целей аттестации				
Подготовка приказа о проведении аттестации				
Подбор работников для проведения аттестации				
Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков				
Формирование аттестационной комиссии				
Проведение тестирования и оценки				
Анализ резуль-				

татов тестирования и оценки				
Проведение собеседования с аттестуемым работником				
Составление рекомендаций по результатам собеседования				
Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации				
Издание приказа по результатам аттестации				

Условные обозначения:

Р – принимает решение, издает приказ;

О – организует работу по аттестации и отвечает за ее проведение;

У – участвует в аттестации.

ТЕМА 11. КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ЭКЗАМЕН КАК СПОСОБ ОЦЕНКИ УРОВНЯ ЗНАНИЙ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

1. Вопросы для обсуждения

1. Понятие квалификационного экзамена государственных и муниципальных служащих
2. Цели и задачи проведения квалификационного экзамена
3. Порядок проведения квалификационного экзамена

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Раскройте содержание понятия «квалификационный экзамен».
2. Опишите основные цели проведения квалификационного экзамена.
3. Перечислите основные принципы проведения квалификационного экзамена.
4. Опишите порядок проведения квалификационного экзамена.
5. Назовите, кто должен входить в состав комиссии при проведении квалификационного экзамена.
6. Какие типы тестов могут использоваться при проведении квалификационного экзамена?
7. Перечислите виды решений, которые может вынести комиссия по результатам квалификационного экзамена.

3. Практические задания

Задание 1.

Какие из перечисленных ниже ограничений для государственных гражданских служащих предусмотрены федеральным законодательством?

1. Осуждение к наказанию, исключающему возможность исполнения должностных обязанностей по должности государственной службы (гражданской службы), по приговору суда, вступившему в законную силу, а также в случае наличия не снятой или не погашенной в установленном федеральным законом порядке судимости.

2. Отказ от прохождения процедуры оформления допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую федеральным законом тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности гражданской службы, на замещение которой претендует гражданин, или по замещаемой гражданским служащим должности гражданской службы связано с использованием таких сведений.

3. Наличие заболевания, препятствующего поступлению на гражданскую службу или ее прохождению и подтвержденного заключением медицинского учреждения(порядок прохождения диспансеризации, перечень таких заболеваний и форма заключения медицинского учреждения устанавливаются Правительством Российской Федерации).

4. Близкое родство или свойство(родители, супруги, дети, братья, сестры, а также братья, сестры, родители и дети супругов) с гражданским служащим, если замещение должности гражданской службы связано с непосредственной подчиненностью или подконтрольностью одного из них другому.

5. Выход из гражданства Российской Федерации или приобретение гражданства другого государства.

6. Наличие гражданства другого государства(других государств), если иное не предусмотрено международным договором Российской Федерации.

7. Представление подложных документов или заведомо ложных сведений при поступлении на гражданскую службу.

8. Непредставление установленных федеральным законом сведений или представление заведомо ложных сведений о доходах, имуществе и обязательствах имущественного характера.

Задание 2

В одной из столичных организаций очень скромный руководитель. Он считает каждую копейку. Пробить деньги под какой-либо проект порой практически невозможно. Скрупульезный руководитель требует подробное финансовое обоснование и расчет прибыли по любому из мероприятий, в том числе проводимых кадровой службой. Начальник отдела кадров решил предложить скрупульезному руководителю следующее:

1) взять в службу кадров специалиста по внутреннему PR для издания корпоративной газеты;

2) закупить программу «Консультант Плюс» (данная компьютерная программа позволяет быстро находить различные нормативно-правовые акты и иные документы юридического характера в обновленном электронном виде);

3) оборудовать кабинет кадровой службы питьевой водой из 50-литровой бутыли.

По каким экономическим критериям можно просчитать эффективность данных мероприятий с точки зрения потенциальной прибыли организации? Помогите начальнику кадровой службы.

Задание 3

На производственном предприятии «Банкрот» критическая ситуация — текучка кадров. Новые сотрудники, прихо-

дящие на смену не очень новым, покидают организацию после 2—3 месяцев работы. Большая часть уволившихся недовольна нечестностью администрации, которая в «устном договоре» пообещала им хорошую заработную плату в случае больших продаж производимой продукции и сопутствующего коммерческого у спеха. Но за 2 месяца достичь каких-либо результатов не получается, и зарплата сведена к минимуму, чем крайне недовольны рабочие и сотрудники фирмы. Предложите свои пути решения данной проблемы. Постарайтесь взглянуть на проблему не только с точки зрения рабочих, но и незадачливого руководства фирмы. Порекомендуйте HR-менеджеру свои варианты решения данной задачи.

Задание 4

В конструкторском бюро «Самоделкин» внутренняя дисгармония — все работают одинаково, но каждому кажется, что его заслуг намного больше, чем остальных вместе взятых. Настроение у конструкторов ниже плинтуса, а внутренняя неприязнь проявляется с каждым днем все четче. Что вы посоветуете руководству? Какие стимулы, кроме финансовых, в этом случае наиболее актуальны?

ТЕМА 12. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ИСПОЛНЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ СЛУЖАЩИМИ ДОЛЖНОСТНЫХ РЕГЛАМЕНТОВ

1. Вопросы для обсуждения

1. Сущность и структура должностного регламента.
2. Значение и содержание должностного регламента.

3. Требования к создаваемому регламенту.

2. Вопросы для самостоятельной работы

1. Что представляет собой должностной регламент?
2. Что входит в структуру должностного регламента?
3. Перечислите требования, предъявляемые к должностному регламенту.
4. Дайте подробную характеристику этих требований.
5. Какие недостатки возникают при создании должностного регламента?
6. Каково значение должностного регламента для системы управления персоналом.

3. Практические задания

Задание 1.

Какие из перечисленных ниже запретов для государственных гражданских служащих предусмотрены федеральным законодательством?

1. Участвовать на платной основе в деятельности органов управления коммерческой организацией, за исключением случаев, установленных федеральным законом.
2. Замещать должность гражданской службы в случае:
 - а) избрания или назначения на государственную должность;
 - б) избрания на выборную должность в органе местного самоуправления;
 - в) избрания на оплачиваемую выборную должность в органе профессионального союза, в том числе в выборном органе первичной профсоюзной организации, созданной в государственном органе.

3. Осуществлять предпринимательскую деятельность.
4. Приобретать в случаях, установленных федеральным законом, ценные бумаги, по которым может быть получен доход.
5. Быть поверенным или представителем по делам третьих лиц в государственном органе, в котором он замещает должность гражданской службы, если иное не предусмотрено федеральными законами.
6. Получить в связи с исполнением должностных обязанностей вознаграждение от физических и юридических лиц(подарки, денежное вознаграждение, ссуды, услуги, оплату развлечений, отдыха, транспортных расходов и иные вознаграждения). (Подарки, полученные гражданским служащим в связи с протокольными мероприятиями, служебными командировками и другими официальными мероприятиями, признаются соответственно федеральной собственностью и собственностью субъекта Российской Федерации и передаются гражданским служащим по акту в государственный орган, в котором он замещает должность гражданской службы, за исключением случаев, установленных Гражданским кодексом Российской Федерации.)

ТЕМА 13. РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО МАРКЕТИНГА КАК БАЗОВЫЙ ОСНОВЫ ДЛЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

1. Вопросы для обсуждения

1. Характеристика кадрового маркетинга в организации
2. Информационная функция кадрового маркетинга

3. Исследование внешней и внутренней среды организации
4. Коммуникационная функция кадрового маркетинга

2. Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
2. Перечислите ключевые принципы кадрового маркетинга. Дайте их подробную характеристику.
3. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
4. Что входит в систему требований, предъявляемых организацией-работодателем к персоналу, претендующему на вакантные места?
5. Какие документы регламентируют требования к должностям и рабочим местам?
6. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.
7. Перечислите внешние и внутренние факторы среды организации.
8. Какие целевые группы выделяются при сегментировании рынка труда?
9. Что понимается под внутриорганизационными связями в кадровом маркетинге?

3. Практические задания

Задание 1. «Маркетинг персонала»

Производственная организация ведет поиск кандидатов на вакантную должность и с этой целью осуществляет маркетинговые исследования в области персонала, которые позволяют определить требования к претендентам на должность, выявить круг источников и пути обеспечения потребности в персонале, рассчитать ожидаемые затраты на приобретение и дальнейшее использование персонала.

На имеющуюся вакантную должность претендуют несколько кандидатов. Поиск, отбор, найм и дальнейшее использование каждого из претендентов связаны с определенными затратами.

Организация-работодатель располагает рассчитанным лимитом средств, которые могут быть выделены на приобретение и дальнейшее использование одного кандидата на вакантную должность.

Она разработала требования к кандидатам на должность, которые являются основой для оценки и отбора кандидатов, а также располагает результатами проверочных испытаний претендентов.

На основе этой информации необходимо определить, кого из претендентов предпочтет организация-работодатель, учитывая ограничения по финансовым ресурсам.

Исходные данные включают:

- полный формуляр «Требования к претендентам на должность» с указанием степени важности наличия у кандидата на должность того или иного профессионального или личностного качества (табл. 1);
- данные о результатах проверочных испытаний кандидатов на вакантную должность (табл. 2);

- информацию об источниках обеспечения потребности в персонале и затратах на приобретение и дальнейшее использование персонала по каждому из источников;
- лимит единовременных затрат на одного претендента
-
-
-
-
- Таблица

Требования к претендентам на должность

Требования к	Градация по важности		
Профессиональный предпосылки, образование	Важно	Очень важно	Желательно
Специальность	X		
1. Высшее образование			
2. Другие виды образования			X
3. Иностранные языки			X
4. Опыт профессиональной деятельности: Профессиональный опыт (с указанием стажа работы) в сле-	X		
5. Специальные знания		X	
Личностные предпосылки			
6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы (указать конкретный круг проблем)	X		
7. Приспособляемость (способность к многовариантной проработке проблем при возникновении различных ситуаций (указать примеры))		X	

8. Организационные способности (способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы, определению приоритетности задач, распределению заданий с учетом возможностей исполнителей, организации работы до получения конкретного	X		
9. Личностная инициатива (умение проявлять инициативу, высказывать идеи в связи с (привести примеры)		X	
10. Способность к принятию решений (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)		X	
11. Умение вести переговоры (например, с (указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах)			X
12. Способность к нагрузкам (умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок)		X	
13. Навыки риторики и письменной работы: способность к ведению совещаний, семинаров (указать наиболее вероятные проблемы) умение кратко и ясно выражать мысли, убедительный стиль; обмен письменной в следующих трудных случаях Умение дать письменное заключение о запросах внешних адресатов (указать,		X	
14. Мотивационные функции (умение пробуждать интерес к работе, восприятие новых идей, обсуждение результатов без подавления внешнего окружения, адекватная оценка работы сотрудников)		X	

15. Стиль общения (корректность, открытость, коммуникабельность, готовность оказать помощь и поддержку в		X	
--	--	---	--

Таблица
Результаты проверочных испытаний кандидатов А, Б, В, Г

Показатели оценки	Данные значительно выше нормы выше нормы (4балла)	Данные выше нормы (4балла)	Данные соответствуют норме	Данные ниже нормы
1. Высшее образование		A, Г	Б, В	
2. Другие виды образо-			A, Б, В, Г	
3. Иностранные языки			A, Б, В	Г
4. Опыт профессио- нальной деятельно-	A, В	Б		Г
5. Специальные знания	A, Б	Г	В	
6. Логико- аналитические	A, Г	Б, В		
7. Приспособляемость	В	А	Б, Г	
8. Организационные способности	Б	А	В, Г	
9. Личностная инициа-	A, В	Г	Б	
10. Способность к принятию решений		A, В	Б, Г	
11. Умение вести пере-		Б, В	А, Г	
12. Способность к	A, Б	В	Г	
13. Навыки риторики и письменной работы		A, В	Б	Г
14. Мотивационные		A, Б	В	Г
15. Стиль общения	A, Г		Б, В	

Источниками обеспечения потребности в персонале в данном случае являются:

- для претендента А – агентство по найму персонала;
- для претендента Б – служба занятости (биржа труда);

- для претендента В – свободный рынок труда (обращение на фирму по собственной инициативе);

• для претендента Г – учебное заведение соответствующего профиля. Договорные отношения организации-работодателя с агентством по найму оцениваются в 2,3 тыс. руб., с учебным заведением в 1,8 тыс.руб.

Маркетинговые исследования в области персонала проведены организацией-работодателем на сумму 1,9 тыс.руб., причем из них на поиск и разработку документации по агентству найма приходится 0,9 тыс.руб., по службе занятости – 0,6 тыс.руб., по учебному заведению – 0,4 тыс.руб. Затраты на проведение отбора персонала (проверочные испытания и т.п.) составили для агентства по найму 8,5 тыс.руб., для кандидатов из остальных источников – 6,2 тыс.руб. Затраты по найму равны 0,4 тыс.руб. В случае найма кандидатов на должность их дополнительное обучение составит:

- для претендента А – 1,0 тыс.руб.;
- для претендента Б – 2,5 тыс.руб.;
- для претендента В – 3,0 тыс.руб.;
- для претендента Г – 4,0 тыс.руб.

При реализации программы введения кандидатов в должность от организации-работодателя потребуются соответствующие затраты в размере: А – 0,5 тыс.руб., Б – 1,5 тыс.руб., В – 1,5 тыс.руб., Г – 2,5 тыс.руб.

Оплата труда по должности составит ежемесячно 4,5 тыс.руб.

Лимит финансовых средств, отпускаемых руководством организации на единовременные затраты по приобретению и дальнейшему использованию персонала, равен 14,0 тыс.руб. на одного кандидата.

Методические указания

Сначала необходимо составить рейтинг оценок кандидатов по результатам проверочных испытаний. При этом следует учитывать степень важности того или иного показателя оценки, установленного организацией-работодателем при разработке требований к претендентам на должность (табл. 1). Степень важности показателя оценки может быть установлена, например, с помощью весовых коэффициентов для каждой степени градации. Рейтинг претендентов формируется на основании данных табл. 2. Для этого необходимо присвоить количественное балльное значение каждому отрезку шкалы оценок. Общий рейтинг каждого из претендентов определяется как средневзвешенная величина частых рейтингов по отдельным показателям с учетом их весовых коэффициентов.

Для расчета рейтингов претендентов целесообразно построить табл. 3.

Таблица

Порядковый	Весовой	Претен-		Претен-		Пре-	
		А	Б	В	Г	Д	Е

Затем следует систематизировать данные о затратах на приобретение и использование персонала. Для этого рекомендуется построить таблице.

Таблица

Виды затрат	Источники обеспечения потребности			
	Агентство по найму	Биржа труда	Свободный рынок труда	Учебное заведение
1) Договорные отношения				
2) Маркетинговые исследования				
3) Проведение отбора персонала				
4) Наем персонала				
5) Дополнительное обучение				
6) Введение в должность				
7) Оплата труда				

Далее необходимо сравнить объем затрат по каждому варианту обеспечения потребности в персонале с лимитом финансовых средств, выделяемых на единовременные затраты по приобретению и использованию персонала. На основании этого сравнения принимается решение о включении того или иного кандидата для дальнейшего рассмотрения.

На заключительном этапе необходимо составить общие рейтинги претендентов с финансовыми затратами по их приобретению и использованию. После этого принимается решение о предпочтении одного из кандидатов на должность.

Перечислите и охарактеризуйте основные достоинства и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.

Задание 2.

На собрании акционеров Александрова избрали директором фирмы. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту скорее флегматик и сангвиник, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений.

1. Иванов ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе были доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров ориентирован на работу и достижение конкретных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается достижения поставленных целей, используя авторитарный стиль руководства. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требовате-

лен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют «Сухарем». План подразделение выполняет, но текучесть персонала больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока на работу сильно не влияет.

Вопросы:

- 1) Кого бы Вы рекомендовали назначить заместителями Александрова?
- 2) Будет ли решением проблемы привлечение специалиста из внешних источников?
- 3) Какие положительные и отрицательные стороны такого решения?

Задание 3.

Устраиваясь на работу в компанию «Инжсервис» на должность директора по персоналу, Ольга Янковская знала, что создание новой системы мотивации будет одной из главных ее задач. Поэтому с первого рабочего дня она попыталась досконально изучить существующую на данный момент систему мотивации в «Инжсервисе» – компании, которая занимается продажами, монтажом и обслуживанием инженерного оборудования. За две недели Ольга установила следующее.

- Из 204 сотрудников «Инжсервиса» 176 получали почасовую заработную плату, рассчитываемую по ставкам 5-летней

давности. При этом к данным ставкам применяются коэффициенты, которые устанавливает генеральный директор компании.

- Почасовая ставка механика по обслуживанию составляет 1,1 ставки монтажника, в то время как на местном рынке труда монтажники зарабатывают 1,5 – 1,7 раза, чем в «Инжсервисе». Текущесть среди механиков за последний год составила 2%, а среди монтажников – 30%.

- Почасовая ставка водителя составляла 1,2 ставки от ставки механика по обслуживанию, при этом на местном рынке труда зарплата водителей составляет от 80 до 200% от зарплаты в «Инжсервисе». Текущесть среди водителей за последний год составила 50%.

- Административный персонал «Инжсервиса» получает должностные оклады, устанавливаемые генеральным директором и пересматриваемые «по мере возможности». Текущесть административного персонала за последний год составила 5%. В прошлом году руководство приняло решение арендовать спортивный клуб для административных работников.

- Повышение заработной платы для административного персонала не всегда совпадает с установкой коэффициентов для производственного персонала.

- В течение полугода в «Инжсервисе» свободна вакансия должности начальника отдела продаж, для которой был установлен должностной оклад, равный 70% от оклада генерального директора. Отбор проводил сам генеральный директор и отвергал всех кандидатов.

Задание:

1. Разработайте организационную структуру компании «Инжсервис», а также структуру персонала, занятого в ней.

2. Охарактеризуйте существующую систему мотивации на базе собранной Ольгой информации по следующим параметрам:

- конкурентоспособность на рынке труда;
 - разнообразие методов стимулирования труда;
 - применение адекватных ситуаций методов.
3. Разработайте новую систему мотивации персонала для «Инжсервиса» (включая материальные и нематериальные аспекты).
 4. Разработайте рекомендации для Ольги Янковской по вопросу заполнения вакансии начальника отдела продаж.
 5. Оформите результаты в виде презентации PowerPoint.

ТЕМА 14. ТЕСТИРОВАНИЕ КАК СПОСОБ ОЦЕНКИ СТЕПЕНИ ВЫРАЖЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

1. Вопросы для обсуждения

1. Тестирование персонала организации
2. Виды тестов. Определение профессиональной пригодности
3. Отношение к тестам со стороны руководства, кандидата и права

2. Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Что представляет собой понятие тестирование персонала?
2. С какой целью проводится тестирование персонала организации?
3. В чем заключается значение данного процесса для организации в целом?
4. Перечислите виды тестов которые используются в организациях. Дайте их подробную характеристику.
5. Какие виды тестов наиболее часто используются работодателями при приеме на работу?
6. Каково отношение к тестам со стороны руководителя?
7. Каково отношение к тестам со стороны потенциально-го работника (кандидата на вакантную должность)?

3. Практические задания

Задача 1

В вашу организацию обратился молодой человек в поисках работы. Он имеет среднее образование, опыта работы у него нет. Вы имеете несколько свободных рабочих мест, где не нужны особые навыки, но для того, чтобы выбрать для него подходящее, вам нужно провести с ним профориентационную работу и выбрать соответствующее направление приложения его труда.

Задача 2.

С помощью преподавателя студентам разделиться на группы по 2 человека. 2. Студентам необходимо протестировать друг друга по очереди и дать рекомендации по выбору профессии - 50 мин. 3. Оформить отчет и занести в него полученные выводы в тетради для практических работ – 10 мин.

Задача 3. «В коллектив пришел новичок»

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут 10 он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне? – спросил тот.– Через 10 минут планерка, подходит к этому времени», – и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то, уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку». Они долго пробирались по цеху, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, кто до тебя здесь работал. Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу.

Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на 20 к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось?

Тогда слу-шай.– И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком при-нципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком, периодически спрашивая: «Ясно? Понятно?» – Ковшов робко поддавивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну, вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьевича». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьевич и где его найти, но не осмелился, да мастер уже его и не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся задело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал столовую, обед закончился.

В 16 ч. Ковшов собрался сдавать работу (он как подросток работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер пошел к нему лишь в конце рабочего дня, проверил сделанную работу, похвалил и тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня день ненормированный». У Ковшова было много вопросов: сколько заработал, какая работа будет завтра, – но докучать этими мелкими делами, отрывать мастера от более важных он не решился, тем более что тот уже был далеко, а все рабочие разошлись. Больше ничего не оставалось, как отправиться со своими вопросами домой. А что будет завтра?

Вопросы:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дать психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определить необходимое и целесообразное поведение и действия мастера в анализируемой производственной ситуации.

Задача 4. «Системы адаптации компании «Эрнст энд Янг»

Компания «Эрнст энд Янг» входит в «большую пятерку» компаний, оказывающих профессиональные услуги в области аудита, налогов, управленческого и финансового менеджмента наряду с фирмами «Артур Андерсон», «Делойт энд Туш», «Прайс Уотерхаус энд Купере», KPMG.

Структура компании. Все отделы компании можно разделить на две категории: отделы, работающие непосредственно с клиентами (отдел ауди- та, налоговый отдел, отдел корпоратив-

ных финансов), и отделы поддержки (финансовый и маркетинговый отделы, отдел информационных технологий, отдел кадров и профессиональной подготовки, отдел по управлению интеллектуальными ресурсами).

Отделы, работающие непосредственное клиентами, придерживаются жесткой иерархической структуры: партнер; менеджер; старший специалист; консультант или эксперт; младший консультант или эксперт.

Эта структура характерна для всех офисов «Эрнест энд Янг», в какой бы стране мира они ни находились.

Политика компании. Компания ориентируется на развитие «выращивание» собственных кадров. Набор новых сотрудников производится только на начальные позиции {staff} – из числа выпускников финансовых вузов (МГУ, ГУУ, Финансовая академия), имеющих определенный объем специальных знаний и высокий уровень знания английского языка. Компания не рассчитывает на людей с опытом, а стремится привить сотрудникам необходимые для работы навыки в процессе работы и обучения.

Набор выпускников вузов осуществляется дважды в год. Первый набор происходит в декабре-январе, когда принять участие в конкурсе приглашаются студенты 4–5-х курсов. До этого в течение осеннего семестра в ведущих московских экономических вузах сотрудники «Эрнест энд Янг» читают курс лекций по западному бухгалтерскому учету, параллельно с этим компания принимает участие во всевозможных «днях карьеры», «открытых дверей», работает «горячая линия» в Интернете.

Все резюме просматриваются, лучшим кандидатам и выпускникам тех курсов, которые читаются сотрудниками компании в вузах, предлагаются в офисе компании сдать письменный

экзамен по российскому и западному бухгалтерскому учету и английскому языку. Для сдачи экзамена и собеседования с сотрудниками кадровой службы приглашаются около 30 студентов. В ходе интервью оцениваются навыки работы в команде, соответствие корпоративной культуре компании. Основной метод оценки – предложение кандидату рабочих или жизненных ситуаций, на которые он так или иначе должен отреагировать, объяснить свое возможное поведение. Психологическое тестирование в «Эрнест энд Янг» не используется. По итогам экзамена и собеседования выбираются лучшие кандидаты, которые приглашаются на встречу с менеджерами; кандидаты, наиболее успешно прошедшие эти интервью, приглашаются на интервью с партнерами. Таковы этапы отбора на практику в компании «Эрнест энд Янг». На практику в московский офис компании ежегодно приглашаются 5–6 человек и по 1–2 человека в офисы, расположенные в странах СНГ: практика проходит в самый разгар бизнес-сезона, и компании необходима рабочая сила; студентам, в свою очередь, нужно пройти практику для завершения обучения в институте. Продолжительность работы в качестве практиканта продолжается три месяца, после чего студенты уходят на защиту диплома. Хорошо зарекомендовавшим себя студентам компания предлагает постоянную работу с начала нового бизнес-сезона с предварительным обучением по адаптационной программе. В июне проводится дополнительный набор. Сотрудники кадровой службы снова просматривают резюме студентов из тех же источников. Однако эти кандидаты не проходят практику.

Причина двухэтапного набора в том, что оба метода оценки потенциала кандидатов (прохождение практики в компа-

ния и анализ результатов защищенных дипломов) позволяют выбрать лучших.

Ни один сотрудник компании не может «перепрыгнуть» через ступеньку иерархической лестницы. Для продвижения на следующий уровень необходимо соблюдение ряда условий:

1) время работы на предыдущей позиции: необходимо проработать не менее 1 года для перехода с первой на вторую ступень, еще 1 год требуется для того, чтобы стать старшим специалистом. Чтобы набрать необходимый опыт и знания для руководства проектами, потребуется 3–4 года, по истечении этого периода старший специалист, продемонстрировавший хорошие результаты работы, переходит на менеджерскую позицию. Проработав 6 лет, менеджер становится партнером. Пребывание на этой позиции во времени не ограничено;

- 2) пройденное обязательное для этой позиции обучение;
- 3) результаты годовой оценки.

Система адаптации. В компании существует несколько типов программ адаптации новых сотрудников, рассчитанных на разные их категории:

- на выпускников вузов; это наиболее значимая и ресурсоемкая программа, поскольку именно эта категория сотрудников является основной движущей силой;
- на сотрудников, которые уже имеют опыт работы в других компаниях; они изначально приходят либо в отделы поддержки, либо в основные отделы, но не на начальные позиции;
- на иностранных сотрудников, которые приезжают в офисы Москвы или СНГ, как правило, в рамках программ обмена сотрудниками между подразделениями и офисами «Эрнст энд Янг».

Программа адаптации для выпускников вузов обладает рядом характерных особенностей.

Адаптация сотрудников традиционно начинается очень рано, когда фактически они еще не являются сотрудниками «Эрнст энд Янг». Через 3–4 дня после начала практики проводится первый этап адаптационной программы для практикантов, который длится 3–4 дня. Его можно разделить на два этапа: обучение техническим знаниям западного бухгалтерского учета и обучение основным сведениям об «Эрнст энд Янг».

После окончания летнего набора происходит объединение сотрудников, прошедших практику, и новых сотрудников, принятых летом, для прохождения второго этапа адаптационной программы. Новые сотрудники выезжают в дом отдыха и обучаются тем аспектам, которые на письменном экзамене зимой оказались наиболее сложными для них. Основной акцент в культурной и развлекательной программе делается на мероприятиях, направленных на развитие навыков командной работы, а также коммуникационных навыков.

По истечении двух месяцев, во время которых сотрудники имеют возможность принять решение о продолжении сотрудничества с «Эрнст энд Янг», они снова выезжают в дом отдыха. Одна неделя полностью посвящена ориентации: сотрудникам объясняется, что компания понимает под термином «конфиденциальность информации», как правильно работать в компьютерной системе, каковы особенности телефонной связи, показываются учебные фильмы, проводятся деловые игры. Вторая неделя полностью посвящена особенностям работы в том или ином отделье. На этом этапе программа по адаптации переходит в программу по развитию и постоянной оценке работы сотрудников.

Сотрудники, которые уже имеют опыт работы в других компаниях, проходят не такое многоэтапное и длительное обучение. Основная его часть – это однодневный тренинг, в течение которого максимальный акцент делается на корпоративной культуре, миссии фирмы, стратегии развития, обязанностях функциональных подразделений и людях, которые их возглавляют, вопросах конфиденциальности. Представители каждого отдела обязательно знакомят новых сотрудников с деятельностью подразделений. Очень большое внимание уделяется системе оценки сотрудников, поскольку она отражает и определяет многие элементы корпоративной культуры. Этот тренинг проводится, когда в компанию принимаются 3–4 новых человека. Если кто-то из них выходит на работу раньше остальных, сотрудники кадровой службы помогают ему разобраться с системой работы, предоставляют все печатные документы, разъясняют предпочтения в одежде, поведении, раскрывают вопрос конфиденциальности информации.

Наставничество. С момента, когда приступающие к работе новые сотрудники в качестве младших консультантов или экспертов направляются на работу над конкретным проектом, каждый из них прикрепляется к наставнику – опытному сотруднику, который будет его консультировать и оценивать. Наставничество – это процесс, в котором вышестоящий сотрудник ответствен за должностное продвижение и развитие наставляемого вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного. Менеджерами-консультантами становятся сотрудники, достигшие уровня старшего специалиста. У одного наставника может быть до пяти подопечных.

Эта деятельность достаточно структурирована и образует

часть политики организации по развитию человеческих ресурсов. Наставничество касается следующих вопросов: личное и профессиональное развитие; вопросы и проблемы, связанные с работой; вопросы, связанные с менеджментом; вопросы, связанные с компанией.

Хорошо продуманная и соответствующим образом подготовленная программа наставничества усиливает результативность программ развития человеческих ресурсов и позволяет объективно и всесторонне оценить всех сотрудников компании. Для того чтобы избежать необъективности оценки, консультирующие менеджеры могут меняться; кроме того, обязательным является второй уровень оценки, когда ее результат визирует руководитель, стоящий на иерархической лестнице несколько выше, чем менеджер-наставник.

Дважды в год происходит обязательная встреча наставника и подопечного, в течение которой они обсуждают достигнутый результат, возникающие трудности, способы их решения (безусловно, при возникновении каких-либо вопросов они могут встречаться вне рамок этого графика). Поскольку наставничество – процесс, развивающий и мотивирующий не только начинающих сотрудников компании, но и самих наставников, каждый сотрудник, достигший уровня старшего специалиста, обязательно становится наставником. Все наставники заинтересованы в том, чтобы их подопечные демонстрировали хорошие результаты, поскольку это один из критериев, влияющих на бонусную систему. Ежегодно проходит тренинг для наставников, на котором рассматривается, как правильно проводить встречи с подопечными, как задавать вопросы, как донести до подопечного не самую приятную новость, и т. д.

Со временем наставником может стать другой менеджер-консультант, который должен находиться на более высокой иерархической ступени.

Вопросы:

1. В чем особенности адаптации сотрудников в данной организации?
2. Какие мероприятия по адаптации являются традиционными?
3. На какие аспекты адаптации (профессиональный, социально-психологический, организационный, экономический, психофизиологический) направлена существующая программа?

Задание 5.

1. Определите достоинства и недостатки основных методов подбора персонала, заполнив следующую таблицу:

Метод подбора персонала	Достоинства	Недостатки

2. Какой из методов определения требований к кандидату на замещение вакантной должности вы бы порекомендовали компании, занятой поиском кандидатов на должность генерального директора? Программиста? Рабочего по сборке автомобилей?

3. Расскажите об известных вам примерах управления процессом трудовой адаптации в российских компаниях. Выделите факторы, влияющие на формирование программ трудовой адаптации сотрудников в рассмотренных компаниях.

4. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной дея-

тельности и переходом на производство новой продукции. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?

Задание 6.

Мы предлагаем нашим заказчикам Систему Thomas (Томаса) - набор инструментов управления персоналом, разработанный специально для менеджеров среднего и высшего звена, желающих без лишних затрат времени получать информацию о поведенческих характеристиках своих коллег и подчиненных для принятия управленческих решений.

В данную систему включены такие инструменты, как «Профильный Анализ Личности» и «Профильный Анализ Должности».

Использование инструмента «Профильный Анализ Личности» или РРА, поможет сотруднику либо кандидату лучше понять себя, предоставит возможность самосознания своих сильных сторон и зон развития, а работодателю или рекрутеру позволит определить, в рамках какой должности человек будет наиболее результативен, в каких профессиональных областях сможет достичь максимальной удовлетворенности своим трудом.

Применение будет полезно для Вас в следующих областях:

- Отбор и аттестация персонала: Вы сможете создать единую, унифицированную систему отбора, повысить ее объективность и качество.
- Развитие и обучение: Определить потребность в обучении сотрудника для достижения им лучших результатов в работе.

- Коучинг и индивидуальное консультирование: использование РРА позволит людям получить объективную информацию о собственном стиле поведения, повысить самосознание и самоуважение, понять собственный стиль выстраивания взаимоотношений с другими людьми, осознать собственный алгоритм принятия решений, а также выбрать работу, которая в большей степени соответствует естественному стилю поведения.

• Формирование и развитие команд: РРА способствует осознанию и определению вклада и роли сотрудника в команде.

• Определение и развитие навыков взаимодействия с людьми, стиля руководства: РРА может использоваться для определения предпочтаемого стиля управления и делегирования, способствовать установлению продуктивных взаимоотношений с сотрудником, группой, коллективом.

• Определение и развитие навыков продаж, управления, администрации.

Используя Профильный Анализ Должности или НJA подобрать нужного человека можно достаточно быстро и объективно. Информация предоставляется в графическом и текстовом виде.

При использовании Профильного Анализа должности:

- Вы определите основные профессионально-поведенческие требования, предъявляемые человеку, который идеально подходил бы к определенной должности.

- Система дает краткую характеристику о том, насколько сотрудник/кандидат будет соответствовать выбранной должности.

- Даётся анализ совместимость кандидата/сотрудника по своим профессионально-поведенческим характеристикам с

требованиями должности, на которую его берут или которую он уже занимает (используется при проведении аттестации).

Система Томаса может использоваться в следующих областях:

- Отбор персонала
- Определение потребности в обучении
- Оценка персонала
- Определение соответствия работы и работника
- Формирование команды
- Улучшение коммуникаций
- Анализ работ
- Определение сильных и слабых сторон
- Работа с конфликтами
- Подготовка вопросов для интервью
- Управление стрессами
- Адаптация
- Развитие карьеры

Система Томаса на Европейском рынке существует более 25 лет и за это время успела завоевать признание среди управляющих и топ менеджеров компаний различного уровня как за рубежом, так и в России. Система Томаса обладает целым рядом преимуществ по сравнению с другими аналогичными отечественными и зарубежными решениями. Это:

- Быстрота использования: Анкета заполняется не более 7-8 минут, отчет генерируется за считанные секунды.
- Объективность полученной информации: система лишена субъективизма и политических факторов в оценке и готова к использованию в любое время 24 часа в сутки.

- Апробация и адаптация в России: Система Томаса - одна из немногих методик, прошедшая необходимые процедуры по апробации и адаптации в России, были проведены научные работы по использованию методики в России на базе кафедры психологии СПбГУ.

- Система Томаса имеет сертификат регистрации и соответствие, выданный Британским Психологическим обществом, подтверждающим ее соответствие техническим критериям установленными Европейским Комитетом по тестированию и диагностике.

- Многолетний опыт использования: более 25 лет Система Томаса используется в 60 странах и переведена на 63 языка (включая языковые варианты), ежегодно в мире создается более 5 млн. отчетов.

Оценка персонала по системе Томаса позволяет руководителю быстро построить профиль должности, HR-менеджеру - подобрать сотрудника, а молодому карьеристу - проверить себя.

Одна из целей оценки персонала - диагностика претендентов на вакансии и уже работающих сотрудников для того, чтобы оценить их потенциал, выявить способности к администрированию, мотивированию, эффективному взаимодействию с людьми.

Очевидно, что на интервью и собеседованиях не всегда можно получить достоверные сведения. Считается, что использование Системы Томаса позволяет компаниям избежать подобного рода проблем.

Американский ученый Томас Хендриксон, именем которого названа система, разработал ее в 1956 г. для адаптации солдат и офицеров к мирной жизни, однако в последующие годы

система нашла применение для решения гораздо более широкого круга задач. В 1972 г. она была защищена как интеллектуальный продукт и начала свое триумфальное шествие по миру. Тысячи компаний в 40 странах применяют ее для развития потенциала сотрудников и повышения их отдачи на рабочем месте.

При построении своей системы Томас Хендриксон использовал теорию Мултона-Марстона о психологии здорового человека. Это подход, основанный на предположении о том, что каждой личности в наибольшей степени присуще одно из четырех устремлений:

1. Доминирование (dominance - D) - ориентированность на результат, соперничество, целеустремленность, агрессивность, решительность, стратегическое мышление.

2. Влияние (influence - I) - ориентированность на общение, построение взаимоотношений, дружелюбие, эмоциональность, оптимистичность.

3. Стабильность (steadiness - S) - ориентированность на безопасность, постоянство, стабильность, терпеливость, мягкость, дружелюбие, последовательность.

4. Послушание (compliance - C) - ориентированность на логику, стандарты, самодисциплинированность, аккуратность, точность, практичность.

Созданный Хендриксоном опросник DISC состоит из блоков, в каждом из которых предлагается четыре описания. Респонденту нужно выбрать одно, наиболее характеризующее его, и одно, наименее ему свойственное. Количество блоков в опросниках разных компаний, использующих методику DISC, может варьироваться от 24 до 28.

Опросник DISC не является тестом в строгом понимании.

На основании заполненного электронного опросника DISC системы Томаса можно получить широкий спектр отчетов, таких как:

1. Профильный анализ личности (PPA) - включает описание того, как человек ведет себя в повседневной жизни и как меняет свое поведение под давлением и в стрессовой ситуации, какие его сильные рабочие навыки, чем можно мотивировать сотрудника, каким должен быть его идеальный начальник. Профильный анализ личности можно представить в виде трех графиков, отображающих образ самого работника, его профессиональную роль и поведение в стрессовой ситуации.

2. Профильный анализ должности (HJA) - включает перечень основных профессионально-поведенческих требований к человеку, занимающему определенную позицию в компании.

3. Совместимость сотрудника/кандидата с должностью - сравнение PPA человека с HJA, краткое описание того, насколько он по своим профессионально-поведенческим характеристикам соответствует должности, на которую претендует или которую уже занимает.

Основные характеристики системы Томаса: объективность результатов, простота и удобство в использовании - необходимо только заполнить электронную анкету, что занимает не более 10-15 минут, а обработку информации выполняет программа, кроме того, можно создавать базы данных по сотрудникам организации и отслеживать изменения.

Преимущества системы Томаса:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Система дает рекомендации о том, как конкретным работником управлять, чем его мотивировать, как с ним общаться

ся, как направлять, каким образом делегировать ему задачи и полномочия;

- помогает планировать профессиональное обучение персонала. Система позволяет определить пробелы в подготовке каждого сотрудника на основании отчета, в котором указываются слабые стороны человека, возможные на данный момент проблемы, даются рекомендации по их устранению;
- позволяет планировать профессиональное развитие и карьеру. С помощью оценки выявляются слабые и сильные профессиональные качества сотрудников, определяются основные сферы деятельности, которые идеально подходят конкретному человеку по его профессионально-поведенческим характеристикам. Это позволяет подготовить индивидуальные планы развития и спланировать карьеру;
- помогает создавать эффективные команды. В системе Томаса можно получить отчет об идеальной культуре команды и определить потребности и роли каждого ее члена.

В числе минусов данной системы оценки можно выделить следующие:

- внедрение и использование системы Томаса требует немалых финансовых затрат;
- результаты оценки могут оказаться «ситуативными» и не соответствовать реальному положению дел (например, если во время анкетирования у испытуемого было плохое самочувствие, мешали личные переживания и т. д. - все это может оказать влияние на ответы).

Считается, что система Томаса - универсальная персонал-технология. Результаты ее применения дают весьма верные в первом приближении сведения начальнику о подчиненном, под-

чиненному о начальнике, а членам команды - друг о друге. Метод достаточно прост в применении. Результаты анкетирования «по Томасу» дают представление о том, каким каждый работник видит себя, каким его видят коллеги, как он может повести себя в различных ситуациях, в том числе под давлением. Такое знание о сотруднике позволяет выяснить самое главное: что от него можно ожидать и что ему требуется.

Рассмотрите ситуацию и ответьте на вопросы:

1. В чем сущность системы Томаса?
2. В каких областях может использоваться Система Томаса?
3. Какие преимущества позволяет получить система Томаса?

ТЕМА 15. ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

1. Вопросы для обсуждения

1. Сущностная характеристика интервью и его виды. Особенности интервью по компетенциям
2. Этапы подготовки и проведения интервью по компетенциям
3. Преимущества использования критериального интервью

1. Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы

1. Что представляет собой понятие интервью по компетенциям?
2. С какой целью проводится интервью по компетенциям?
3. Какие основные задачи решаются с помощью критериального интервью?
4. Дайте характеристику сферы применения критериального интервью.
5. Охарактеризуйте структуру интервью по компетенциям.
6. Перечислите этапы подготовки и проведения интервью по компетенциям.

3. Практические задания

Задание 1.

Используя пример реальной компетенции и одного из ее индикаторов, разработайте компетенции для сотрудников организации: кейс 1 – для руководителя, кейс 2 – для бухгалтера, кейс 3 – для секретаря, кейс 4 – для менеджера по продажам.

Пример реальной компетенции «Эффективная коммуникация».

Ее индикаторами могут быть (можно назвать это описанием, подпунктами):

говорит и выслушивает;

передает информацию структурированно, логически выстраивает аргументы;

роверяет понимание, выясняет позицию;

использует дополнительные средства, помогающие обеспечить понимание.

Пример индикатора «проверяет понимание, выясняет позицию» имеет следующие проявления в поведении по уровням:

2-й уровень

стимулирует собеседников высказываться и выясняет их позицию, используя вопросы; регулярно проверяет, понимают ли его собеседники;

развернуто отвечает на вопросы.

1-й уровень

отвечает на вопросы однозначно; не объясняет свою позицию;

слушает собеседников до тех пор, пока их мнения совпадают.

0-й уровень (негативное проявление)

не отвечает на вопросы;

не дает собеседнику высказаться, перебивает, допускает оскорблений.

ГЛОССАРИЙ

Абсентеизм – 1) показатель социального климата в организации, уровня загрузки рабочей силы и непроизводительных затрат рабочего времени. Его проявления: временное отсутствие на работе, опоздания, отпуска по семейным обстоятельствам; 2) равнодушное отношение граждан к субъектам управлеченческой деятельности, утрата доверия и интереса к властным структурам.

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

Анализ работы (job analysis) — это процедура определения специфики и характера работы, включающая описание рабочей деятельности, нормы производительности, структуру рабочего процесса, взаимодействия, условия работы, необходимость использования технических средств.

Аппарат управления – коллектив работников управляющей системы, наделенный правами координации деятельности подразделений, имеющий помещение, технические средства, штатное расписание, положение о структурных подразделениях и должностные инструкции.

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

Аутплеймент – помощь увольняемым работникам.

Базовый уровень мотивации – методы мотивации, тра-

диционно включаемые в стандартный компенсационный пакет сотрудника: зарплата, страховка, льготы, предоставляемые компанией.

Балансовые методы кадрового планирования – основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода.

Биографический метод оценки – анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика

Введение в должность – совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими.

Вертикальная карьера – предполагает должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы.

Внешний отбор персонала – для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны.

Внешняя функция миссии предоставление субъектам внешней среды объективной информации о философии и предназначении организации: средствах, которые она использует в своей деятельности, ресурсах, которыми располагает, имидже, который формирует, нравственности, которой поддерживается, коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями.

Внутренний отбор персонала – используется для заполнения вакансий за счет работников организации.

Внутренняя функция миссии – способствовать единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей предприятия и целей работника, идентификации сотрудников с орга-

низацией, формированию благоприятного внутри, организационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики предприятия. Она позволяет создать смысл существования для людей.

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

Групповая (бригадная) форма обучения – предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

Гуманистический подход к управлению персоналом – исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Организационная культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему поведению.

Движение кадров – повышение в должности или квалификации, переход на другое, равнозначное рабочее место, понижение в должности, увольнение. Обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников.

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

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организа-

ции.

Динамичная карьера – связана со сменой рабочих мест.

Должностная инструкция – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

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

Инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником.

Интервьюирование(собеседование) – беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке

Кадровое планирование - элемент общей системы планирования организации, решающий задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности и качества, ее эффективного использования, совершенствования социальных отношений.

Кадровая политика – определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Это система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Кадровые процессы – направления деятельности организации по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретной

организации.

Кадровая стратегия – общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ресурсы

Карьераограмма — инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры.

«Карусель» – временный переход работника в пределах организации на другую должность или в другое подразделение, где ему приходится выполнять функции, значительно отличающиеся от прежних.

Кейс-стадиз – анализ и групповое обсуждение реальной проблемы (представленной письменным описанием, видеофильмом и т.п.), существующей в данной или другой организации, и принятие решения по ней.

Компетенции - это характеристики, благодаря которым достигается высокая результативность в той или иной деятельности. В них интегрированы умения, личностные характеристики, мотивация.

Конкурентный уровень мотивации – методы мотивации, которые осуществляют основное воздействие на сотрудников для достижения главной цели компании.

Концепция «гибкого работника» – отбор и переподготовка работников не по одной, а по двум-трем специальностям, а затем повышение квалификации на протяжении всей жизни.

Концепция управления персоналом – обобщенное представление о месте человека в организации.

«Коуч» (coach) в переводе с английского означает « тре-

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

КТВ (или КТУ) – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

Культура организации – это совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменениям и узнаются по символам. Она может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике.

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

Личность – 1) человек как субъект отношений и сознательной деятельности, 2) устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида как члена общества.

Лояльность персонала – это преданность организации, выражаясь в добросовестном выполнении всех поручений, а также в сложившихся в коллективе дружеских отношениях и присутствии командного духа.

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

Материальные потребности – совокупность материальных благ, имеющая вещественную форму и выступающая в качестве главного побудительного мотива трудовой деятельности.

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

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

Метод заданной балльной оценки состоит в присвоении заранее обусловленного числа баллов за каждое достижение работника с последующим их суммированием. Он обеспечивает четкость критериев и самой системы оценки, ее простоту, доступность, но учитывает только текущие результаты. Надежность метода оценивается 0,7-0,9.

Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядко-

вого номера.

Метод оценки с помощью иерархической последовательности – аттестуемых работников в результате специальных наблюдений располагают в последовательности, определяемой степенью присутствия у них того или иного качества, оцениваемого в баллах, например от 1 до 8.

Метод специальных заданий направлен на совершенствование рабочих навыков сотрудников посредством организации их работы над специальными проектами, которая контролируется менеджерами. Этим они готовятся к выполнению более широкого круга обязанностей.

Метод шкалы наблюдения за поведением – в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Методы линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании.

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

Метод эталона состоит в сравнении оцениваемых с реальным лицом, наилучшим по тем или иным критериям. Его положительная сторона – четкость, отрицательная – невозможность учесть многие личностные особенности людей. Но в качестве эталона не следует выбирать себя или неординарных людей. Надежность этого метода по оценкам составляет 0,3.

Миссия – глобальная цель компании, превращает управление персоналом в систему.

Модель компетенций - это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции, наиболее важные для компании на данном этапе ее развития.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

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

Наблюдение – наблюдение за оцениваемым человеком в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня

Наставничество – процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения.

Норма времени – это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения работ и их отдельных элементов одним работником или группой работников определенной квалификации в данных организационно-технических условиях.

Норма выработки – это объем работы в натуральных единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу рабочего времени (смену, месяц и т.н.) одним работником или группой работников определенной квалификации.

Норма обслуживания – это установленный объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени в данных организационно-технических условиях, в том числе и при многостаночной работе.

Норма численности работников – это их число соответ-

ствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяются число работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ.

Нормативный метод кадрового планирования – состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период кладутся нормы затрат трудовых ресурсов на единицу рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.

Обогащение труда – качественное изменение характера работы, существующее в таких формах, как расширение ответственности, предоставление больших прав в деле распоряжения ресурсами, участие в работе различных комитетов и специальных творческих групп, повышение информированности.

Обучение персонала – предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления, т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника, повышение квалификации, переподготовка персонала для приобретения новой специальности, послевузовское профессиональное образование.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям – осуществляется с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда при необходимости совмещения профессий.

Оперативный резерв – преемники или дублеры – кандидаты на замещение определенных ключевых должностей, готов-

ые приступить к работе немедленно или в ближайшем будущем. В него входит часть должностей, которые станут вакантными в ближайшее время и требуют конкретной подготовки кандидатов.

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Опытно-производственный способ нормирования основывается на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, оценке и обобщении полученных данных, что в целом и создает необходимую основу для расчета искомых норм.

Организационно-кадровый аудит — оценка соответствия структурного (системы управления персоналом) и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития.

Организационная структура персонала — это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Организационно-административные методы - способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий, на прямых директивных указаниях.

Органический подход к управлению персоналом – обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей

и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Организационная культура – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способах реагирования.

Отчетно-статистический способ нормирования ресурсов - фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход. Недостаток этого способа состоит в том, что результат оказывается усредненным и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности людей, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование времени.

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Партиципация - вовлечение персонала в управление фирмой.

Патериализм – философское учение, основанное на воспитании у занятых на предприятии людей чувства, что они – члены одной семьи, за счет пожизненного найма сотрудников, неординарных форм общения с руководством, планирования служебной карьеры, использования фирменной одежды.

Переподготовка (переобучение) – организуется с целью освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражавшими желание сменить про-

фессию с учетом потребности производства.

Персонал (кадры) – штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью.

Персонализация – превращение индивидуальности в социально функционирующего человека, интеллект, познания, черты характера которого характеризуют его как Личность.

Планирование служебной карьеры предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника.

Планы для повторяющихся действий – предписывают их сроки, а также, порядок осуществления в стандартных ситуациях.

Планы для неповторяющихся действий – составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации.

Планы - цели – представляют собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем, которые, однако, никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами.

Поведенческие нормы – это те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению работников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.

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

Подбор персонала – формирование резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Включает в себя процедуры расчета потребности в персонале, модели рабочих мест, способы профессионального отбора кадров и общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности.

Принцип обусловленности функций управления персоналом целям производства – функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.

Принцип первичности функций управления персоналом – состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.

Принцип оптимальности соотношения интрафункций управления персоналом – определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).

Принцип оптимального соотношения управлеченческих ориентаций – диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функ-

ционирования производства.

Принцип потенциальных имитаций – временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществление каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного – двух работников своего уровня.

Принцип экономичности – предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрывать эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

Принцип прогрессивности – соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принцип перспективности – при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

Принцип комплексности – при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).

Принцип оперативности – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления

персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

Принцип оптимальности – многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Принцип простоты – чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает управление системы управления персоналом в ущерб производству.

Принцип научности – разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

Принцип иерархичности – в любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) «вверх» (агрегирование) по системе управления.

Принцип автономности – в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

Принцип согласованности – взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относи-

тельно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.

Принцип устойчивости – для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.

Принцип многоаспектности – управление персоналом как по вертикале, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.

Принцип прозрачности – система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строится на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.

Принцип комфорtnости – система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделение существенной информации их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.

Принцип концентрации – рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразде-

ления или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраивает дублирование.

Принцип специализации – разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующие на выполнении групп однородных функций.

Принцип параллельности – предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.

Принцип адаптивности (гибкости) – означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Принцип преемственности – предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.

Принцип непрерывности – отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделении, уменьшение времени пролеживания документов, простое в технических средств управления т.п.

Принцип ритмичности – выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

Принцип прямо точности – упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и вза-

имосвязи между различными уровнями управления).

Программы обучения действием – когда каждый работник самостоятельно работает над выбранной проблемой.

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

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

Развитие персонала – мероприятия, способствующиеному раскрытию личного потенциала работников и росту их способности вносить вклад в деятельность организации.

Расстановка кадров — обоснованное и экономически целесообразное распределение персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей.

Резерв кадров – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Результативное мышление – означает, что руководитель и подчиненный совместно определяют цели, далее последние преимущественно сами выбирают способы, с помощью которых

их можно достичь.

Рекрутинг – внешний и внутренний отбор персонала.

Ролевая структура персонала – характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам, характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, в поиске альтернативных решений. Коммуникационные роли определяют содержание и степень участия в информационном процессе, взаимодействие в обмене информации. Поведенческие роли характеризуют типовые психологические модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, в конфликтных ситуациях.

Ротация – перемещение работника для выполнения им тех же обязанностей на новом месте или перестановка для получения новых обязанностей на том же уровне.

Самооценка (самоаттестация) – испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных и профессиональных обязанностей, достигнутым результатам, производственной дисциплине и проч., что позволяет узнать, какие требования предъявляют к себе работники.

Сбалансированная система показателей – новый инструмент управления, нацеливающий компанию на стратегию долгосрочного успеха, переводящий видение и стратегию компании в набор взаимосвязанных сбалансированных показателей, оценивающих критические факторы не только текущего, но и будущего развития организации.

Система работы с персоналом – совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организа-

ции.

Система управления стоимостью – система мотивации, осуществляющая воздействие на сотрудников для достижения главной цели компании.

«Спаривание» (или «близнецы») – метод подготовки, предполагает, что старый и новый руководители на протяжении некоторого времени (от нескольких дней до нескольких месяцев) работают вместе для передачи секретов мастерства.

Социологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии.

Социологический опрос – анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности.

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

Социальная структура персонала – характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, нациальному и социальному составам, уровню образования, семейному положению.

Социально-психологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психоло-

гии, направленные на управление социально-психологическими отношениями, складывающимися в коллективе, для достижения поставленных перед организацией целей.

Специальная аттестация – проводится в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности, проводится перед принятием соответствующего решения.

Среда управления - подразумевается как сама организация (фирма), в которой осуществляется управление, так и внешняя среда, в которой организация функционирует.

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

Стимул – побуждение к действию или причина поведения.

Стратегия – обобщающая модель действий, специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

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

Ступенчатая карьера – совмещение вертикальной и горизонтальной карьеры.

Технологичность – наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе персонала, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа получаемых результатов.

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

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление по целям — метод или подход, используемый менеджерами для операционализации процесса постановки целей в организации.

Философия организации — совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальной цели организации и («моральный кодекс»)

Функциональная структура персонала — отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подчиненными. Функция управления представляет собой часть процесса управления, выделенную по определенному признаку (качество, труд, зарплата, учет и т.д.), обычно выделяют от 10 до 25 функций.

Хедхантинг — переманивание лучших работников из других организаций - «охота за головами».

Центростремительная карьера — суть состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Речь

идет о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.

Штатная структура персонала — определяет количественно-профессиональный состав персонала, состав подразделений и перечень должностей, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников.

Экономические методы управления — способ осуществления управляющих воздействий на персонал на основе использования экономических законов и категорий и товарно-денежных отношений.

Экономический подход к управлению персоналом — ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Этика организации (мораль деловых взаимоотношений) охватывает собой нормы, которые в целях самоупрочнения организации должны быть обязательно введены в силу закона, с тем, чтобы ограничить влияние принципа получения прибыли, порождающего конфликты при управлении конкретными сферами деятельности организации.