



МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ (МАДИ)

М.И. ЛИТВИНА, П.В. ФУРСОВА

# **УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(МАДИ)

Кафедра «Социология и управление»

Утверждаю  
Зав. кафедрой доцент  
\_\_\_\_\_ М.Н. Вражнова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

М.И. ЛИТВИНА, П.В. ФУРСОВА

# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ  
для обучающихся по направлению подготовки бакалавров  
38.03.02 «Менеджмент»

МОСКВА  
МАДИ  
2019

УДК 005.331  
ББК 65.240  
Л641

**Литвина, М.И.**

Л641 Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие / М.И. Литвина, П.В. Фурсова. – М.: МАДИ, 2019. – 200 с.

Учебно-методическое пособие содержит основные разделы дисциплины «Управление человеческими ресурсами», а также материалы для практических занятий, самостоятельной работы и средства контроля студентов.

Предназначено для обучающихся по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент» очной и заочной формы, а также преподавателей, ведущих дисциплину «Управление человеческими ресурсами».

УДК 005.331  
ББК 65.240

© МАДИ, 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>4</b>
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ.....</b>	<b>5</b>
Раздел 1. Основные понятия и концепции управления человеческими ресурсами .....	5
Раздел 2. Структура и характеристика человеческих ресурсов.....	13
Раздел 3. Социальные группы в управлении человеческими ресурсами.....	24
Раздел 4. Лидерство и руководство в системе управления человеческими ресурсами .....	32
Раздел 5. Организационная культура как инструмент управления человеческими ресурсами .....	37
Раздел 6. Стратегия и политика в управлении человеческими ресурсами .....	49
Раздел 7. Организация управления человеческими ресурсами.....	62
Раздел 8. Формирование человеческих ресурсов организации .....	72
Раздел 9. Организация использования человеческих ресурсов в компании .....	79
Раздел 10. Управление мотивацией человеческих ресурсов .....	89
Раздел 11. Развитие человеческих ресурсов .....	99
Раздел 12. Человеческий капитал и его оценка .....	119
Раздел 13. Профилактика конфликтов в организации .....	128
Раздел 14. Механизм социального партнерства .....	137
Раздел 15. Регулирование трудовых отношений .....	143
Раздел 16. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Аудит человеческих ресурсов .....	152
Раздел 17. Перспективы управления человеческими ресурсами.....	159
<b>СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ.....</b>	<b>166</b>
<b>ИТОГОВЫЙ ТЕСТ .....</b>	<b>176</b>
<b>ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ .....</b>	<b>179</b>
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ .....</b>	<b>180</b>
<b>РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ.....</b>	<b>190</b>
<b>ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ.....</b>	<b>192</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Человеческие ресурсы являются ключевым ресурсом современной компании, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты ее деятельности и конкурентоспособность. Именно человеческие ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли. В XXI веке, в условиях «экономики знаний», человеческие знания и нематериальные активы превращаются в основной источник конкурентного преимущества компаний на глобальном рынке. Сегодня в рыночной стоимости успешной высокотехнологичной компании доля традиционных материальных активов (зданий, сооружений, оборудования и т.д.) составляет менее 25%, в то время как основная часть приходится на нематериальные активы, особую роль среди которых играет человеческий капитал.

Изучением того, как влияет управление человеческим капиталом в компании на экономические показатели ее деятельности, занимается достаточно молодая для нашей страны наука – управление человеческими ресурсами. Учебная дисциплина «Управление человеческими ресурсами» сочетает в себе элементы экономики и социологии труда, управления персоналом, психологии управления, трудового права. Столь широкий круг тем неизбежно вызывает затруднения у учащихся, поскольку многие положения данной дисциплины оказываются рассредоточенными по различным нормативным, научным и учебно-методическим источникам.

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний о роли и основных направлениях деятельности в области управления человеческими ресурсами в организациях, а также практических навыков в области современных технологий управления персоналом в объеме, необходимом для будущей профессиональной деятельности.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент».

Учебное пособие состоит из теоретического материала, включающего 17 разделов, материалов к практическим занятиям, а также теста, вопросов для дискуссии и практических заданий.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

### Раздел 1. Основные понятия и концепции управления человеческими ресурсами

*«Каждая новая организация, созданная для борьбы с каким-то злом, в итоге составляет с ним неразрывный симбиоз, где каждая сторона заинтересована в существовании другой».*

*Виктор Степанов, писатель*

*Теории управления о роли человека в организации. Основные постулаты и представители классических теорий (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Г. Форд и др.), теории человеческих отношений (Э. Мэйо, Р. Блейк и др.), теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.). Этапы развития, сущность, роль и задачи управления человеческими ресурсами. Функции управления человеческими ресурсами в современных условиях. Основные зарубежные научные школы управления человеческими ресурсами. Современные принципы национальных моделей управления человеческими ресурсами на примере США, Японии, Западной Европы. Влияние национального менталитета на специфику управления человеческими ресурсами. Особенности формирования современной российской системы управления человеческими ресурсами.*

В ставшей уже классической работе М. Армстронга *управление человеческими ресурсами (УЧР)* определяется как стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей.

В России использование термина «управление человеческими ресурсами» начинается с конца 1980-х гг., в то время как, например, в США употребление термина «Human Resources Management» (HR-менеджмент) датируется началом 1970-х гг. Данный термин возник в среде экономистов–профессионалов и изначально противопоставлялся традиционным подходам к работе с персоналом. В основе нового понятия лежали представления о человеческом факторе как об одном из ключевых элементов, определяющих эффективность деятельности компании.

Управление людьми имеет многовековую историю. Однако научное управление сформировалось лишь в XX в.

Существуют различные подходы к классификации направлений кадрового менеджмента. Однако наиболее распространена классификация концепций кадрового менеджмента на базе школ управления.

Одним из первых систему взглядов на исследование труда в организациях предложил *Фредерик Уинслоу Тейлор*. В основу своей системы он заложил четыре научных принципа.

1. Создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы.
2. Отбор и обучение работников.
3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения элементов научного управления.
4. Распределение ответственности между руководителями и работниками.

Теория административного управления *Анри Файоля* состоит из двух частей: первая касается функций управления, т.е. того, что делает руководитель; вторая – принципов, т.е. как руководитель делает это.

Файоль выделил пять общих функций управления:

- 1) предвидение (планирование) – разработка программы действий предприятия на перспективу и на текущий период;
- 2) организация – обеспечение предприятия всем необходимым для работы;
- 3) распорядительство, его цель – добиться от работников максимальной отдачи в интересах предприятия;
- 4) координирование, цель которого – достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве;
- 5) контроль – проверка исполнения в соответствии с принятой программой.

Кроме того, Файоль сформулировал 14 принципов, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности.

Автор теории человеческих отношений *Джордж Элтон Мэйо* пришел к выводу, что сама работа значит для работника меньше, чем его социальное и психологическое положение на производстве. Так, Э. Мэйо был убежден, что работник будет работать более производительнее, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности.

Современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает людей как ключевой ресурс и социальную ценность и обосновывает целесообразность стратегического, инвестиционного подхода к их формированию, использованию и развитию. Работник выступает в единстве трех взаимосвязанных компонентов: трудовой функции, социальных отношений и личности.

История формирования научных представлений об УЧР представлена в табл. 1.1.

Таблица 1.1

История формирования научных представлений об УЧР

Период	Группы теорий	Школы и представители
1880–1930-е	<i>Классические теории</i> Подразумевали технократический подход к управлению персоналом предприятия, который строился на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX века.	Школа научного управления (Ф. Тейлор), концепция административного управления (А. Файоль), Г. Эмерсон, М. Вебер, Г. Форд
С начала 1930-х	<i>Теории человеческих отношений</i> Предполагалось, что люди стремятся быть полезными и нужными организации, работники хотят быть признанными, оцененными, причастными к процессам ее развития.	Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Блейк
Со 2-й половины XX в.	<i>Теории человеческих ресурсов</i> Признание экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением рабочей силы, поддержанием ее в трудоспособном состоянии, обучением и даже созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор

Содержание HR-менеджмента раскрывается через познание его разновидностей – так называемых «жесткого» и «гибкого» подходов к управлению человеческими ресурсами.

Жесткий подход основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью персонала и осуществляется методами, способствующими созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества компании.

Гибкий подход рассматривает работников, прежде всего, как средство, а не как объект управления. Основная идея – достижение приверженности и доверия работников целям компании с помощью вовлечения их в процесс, создания благоприятных условий для общения и др.



На практике в большинстве компаний наблюдается комбинированное применение гибкого и жесткого подходов к HR-менеджменту.

*Человеческие ресурсы (human resources)* – это трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека.

Эволюция концепций роли человека в организации представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2

Эволюция концепций роли человека в организации

Годы	Концепция	Работник рассматривается как
1920–1940-е	Управление кадрами	Носитель трудовой функции
1950–1970-е	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980–1990-е	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс компании
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для компании, а компания для людей

Имеются мнения, что управление персоналом и управление человеческими ресурсами – это различные модели управления персоналом. В российской науке и практике можно встретить оба термина, однако более распространенным считается термин «управление персоналом». В то время как в передовых зарубежных организациях реализуется подход, который принято называть «управление человеческими ресурсами».

Управление человеческими ресурсами демонстрирует:

- целенаправленное воздействие на работников предприятия с целью максимального развития их трудового потенциала;
- всеохватывающая система управления как реально используемыми, так и еще не задействованными человеческими ресурсами не только на уровне предприятия, но и на уровне региона, государства с целью достижения поставленных целей;
- сложная целостная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем: формирования, использования и развития человеческих ресурсов организации.

Система УЧР включает в себя те же составляющие, что и система управления персоналом (УП), однако предполагает ориентацию на

развитие человеческих ресурсов, формирование долговременной связи работников с работодателем и осуществление активной социальной политики. Результативность ее оценивается преимущественно посредством анализа отдачи инвестиций в человеческий капитал.

Различия между концепциями УП и УЧР представлены в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Различия между концепциями УП и УЧР

<b>Управление персоналом</b>	<b>Управление человеческими ресурсами</b>
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточие на потребностях и правах персонала	Сосредоточие на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также как издержки, которые необходимо контролировать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов/подразделений	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

Также разница между подходами может заключаться в следующем:

1) управление человеческими ресурсами относится к персоналу как к важному ресурсу организации;

2) управление человеческими ресурсами подразумевает стратегический подход, управление персоналом – тактический;

3) в управлении человеческими ресурсами, в отличие от управления персоналом, значительная часть функций отдела персонала переложена на линейных менеджеров;

4) управление персоналом – коллективистский подход, управление человеческими ресурсами – индивидуалистский подход;

5) управление персоналом концентрирует внимание на рядовых работниках, управление человеческими ресурсами – на управленцах;

6) задача управления персоналом – экономия на работниках. Задача управления человеческими ресурсами – инвестиции в развитие работников;

7) управление персоналом концентрируется в отделе управления персоналом, который возглавляет линейный менеджер. Управление человеческим ресурсами курируется высшим руководителем, входящим в правление компании, имеющим большое влияние и возможность определения стратегических перспектив;

8) управление человеческими ресурсами предполагает взаимную ответственность сотрудников друг перед другом и перед компанией, открытое обсуждение проблем, инициативу на всех организационных уровнях;

9) управление человеческими ресурсами часто критикуется за чересчур идеалистический подход.

*Цель* системы управления человеческими ресурсами – рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников.

*Задачами* УЧР являются:

– приобретение и удержание необходимой компании квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;

– максимизация и развитие внутренних способностей людей путем создания возможностей для их обучения и профессионального развития;

– создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между руководителями компании и их подчиненными;

– культивирование в компании среды, благоприятной для командной работы и обеспечивающей гибкость бизнес-процессов;

– разработка сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон;

– создание условий для оценки и вознаграждений работников по их действиям и достижениям;

- управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия работников в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;
- создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам компании;
- осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности.

*Основные функции HR-менеджмента:*

- организация использования человеческих ресурсов;
- улучшение качества трудовых отношений;
- обеспечение человеческими ресурсами;
- управление эффективностью труда;
- развитие человеческих ресурсов;
- управление системами вознаграждения;
- организация системы взаимоотношений;
- обеспечение лояльности сотрудников компании;
- управление доверием;
- управление имиджем;
- управление талантами.

В современном управлении человеческими ресурсами принято выделять три подсистемы.

*1. Формирование человеческих ресурсов.* Закладывается база трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания. Цель данной подсистемы – своевременное обеспечение качественных и количественных потребностей в человеческих ресурсах, принятых стратегией организации.

*2. Использование человеческих ресурсов.* Обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей.

*3. Развитие человеческих ресурсов* нацелено на повышение компетенции работников в соответствии с задачами стратегического развития организации.

УЧР возникло со становлением стратегического подхода к управлению организацией.

Принципы современной системы УЧР:

- 1) признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности компании, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным;
- 2) ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- 3) принцип инвестиционности;
- 4) самоуправление и демократизация;
- 5) принцип развития;
- 6) принцип качества трудовой жизни;
- 7) принцип профессионализации управления;
- 8) принцип инновационности.

По мнению современных практиков менеджмента, гибкая модель HR подразумевает следующие характеристики:

- 1) небольшие высокопроизводительные команды;
- 2) постоянная обратная связь и пересмотр целей;
- 3) менеджеры работают как исполнители;
- 4) все работники имеют прямой выход на покупателей;
- 5) сильная общая миссия и корпоративная культура.

### ***Вопросы и задания к разделу 1***

1. Перечислите основные школы научного менеджмента и их представителей.
2. В чем заключаются основные различия концепций «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами»?
3. Сформулируйте цель и задачи управления человеческими ресурсами.
4. Каковы функции управления человеческими ресурсами?

## Раздел 2. Структура и характеристика человеческих ресурсов

*«Свет принципов управления, как и свет маяков, является путеводным лишь для тех, кто знает вход в гавань. Голый принцип без средств его осуществления ничего не значит».*

*Анри Файоль, французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента*

*Понятия «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «персонал», «кадры». Объект и предмет управления персоналом. Методы управления персоналом. Человеческие ресурсы и персонал организации, их классификация. Структура персонала (организационная, социальная, ролевая, штатная). Особенности современных организационных структур. Гибкие организационные структуры. Горизонтальные структуры. Аутсорсинг. Понятие профессионализма. Взаимосвязь профессионального развития и возраста человека.*

В литературе и практике используются близкие, хотя и не идентичные понятия персонал, кадры, рабочая сила, трудовые ресурсы, человеческий фактор, трудовой потенциал, человеческие ресурсы.

*Трудовые ресурсы* – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

*Рабочая сила* – главный элемент любого трудового процесса, обеспечивающий переработку предметов труда с помощью средств труда в конечный продукт.

*Персонал организации* – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

*Кадры* – основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций. Данная категория характеризует не качество отдельно взятого индивида, а совокупность

работников, объединенных в трудовой коллектив для достижения общих целей организации.

Человеческие ресурсы – это термин, характеризующий персонал организации с точки зрения его качества.

*Объект управления персоналом* – работники организации, на которых направлено воздействие функций управления персоналом. Объектами управления персоналом являются все сотрудники организации, включая носителей функций управления персоналом

*Субъект* управления персоналом:

– линейные руководители всех уровней, управляющие своими подчиненными (начальники управлений, отделов, служб, мастера, прорабы и т.п.);

– функциональная служба (отдел кадров, например). Она подчинена высшему линейному руководителю (директору, управляющему) и наряду с осуществлением своих функций проводит методическое руководство деятельностью всех имеющихся линейных руководителей.

Управление человеческими ресурсами возможно на нескольких уровнях. Уровни и направления деятельности представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Уровни управления человеческими ресурсами

Уровень	Субъект	Направление деятельности
Высший	Руководство организации (Правление и его председатель, Совет директоров, генеральный директор и т.д.)	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом. Утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
Средний (функциональный)	Службы управления персоналом (отдел кадров, учебный центр, группа психологов и др.)	Разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом. Организация работы с персоналом
Низший	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа с персоналом

Функции управления персоналом реализуются с помощью определенных методов: организационных, административных, экономических и социально-психологических.

*Организационные методы* представляют собой установление и регулирование определенных связей и отношений между должностями персонала и элементами его управления. Эти методы носят пас-

сивный характер. Они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление и представляют собой его базу. Они являются первичными по отношению к другим методам.

*Административные методы* – это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу.

Принципиальная особенность данных методов – субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

*Экономические методы* представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой: экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата.

Эти методы имеют свои недостатки. Например, они малоэффективны для людей интеллектуальных профессий в тех случаях, где требуется слишком длительный период для получения результата, в случаях выполнения стратегической деятельности.

*Социально-психологические методы* предполагают побуждение работников к эффективной деятельности и через психологическое моральное и социальное воздействие. Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами персонала. С другой стороны, они необходимы для раскрытия личного потенциала способностей каждого работника. Основная цель этой группы методов – самореализация всех членов коллектива предприятия.

Персонал организации классифицируют по различным основаниям.

Все работающие на промышленном предприятии делятся на две группы: промышленно-производственный персонал (ППП) и непромышленный персонал. К непромышленному персоналу относятся работники



непромышленных подразделений, состоящих на балансе предприятия и поддерживающих его социальную инфраструктуру: работники ведомственных больниц, столовых, детских садов, клубов и т.д.

*ППП* – это работники, занятые (с разной долей участия) в производстве продукции, выпускаемой фирмой. Он, в свою очередь, по степени участия в производственном процессе подразделяется на четыре подгруппы: рабочие, управленческий персонал, младший обслуживающий персонал и охрана.

К категории рабочих относят тех работников, которые непосредственно своими руками создают материальные ценности. При этом различают основных и вспомогательных рабочих. Основные рабочие – те, которые задействованы в основном производственном процессе и выпускают продукцию, определяющую профиль деятельности предприятия. К вспомогательным рабочим относят рабочих, которые своим трудом способствуют непрерывности основного производства (дежурные слесари, электрики, транспортно-складские работники, инструментальщики и т.д.).

К управленческому персоналу относятся работники аппарата управления предприятия и его структурных подразделений, которые осуществляют организацию производственного процесса и руководство им. Все они, в зависимости от содержания труда и возложенных на них функциональных обязанностей, подразделяются на руководителей, специалистов и служащих. К младшему обслуживающему персоналу относятся уборщики производственных помещений, лифтеры и т.д. Охрана подразделяется на сторожевую и пожарную.

Классификация персонала промышленного предприятия представлена на рис. 2.1.

Согласно требованиям Международной организации труда (МОТ) основной формой классификации профессионально-квалификационной структуры персонала является разделение занятых на три крупные группы:

- «белые воротнички» – лица, занятые преимущественно нефизическим трудом;
- «синие воротнички» – рабочие различных профессий и уровней квалификации;
- «серые воротнички» – работники социальной инфраструктуры, сферы обслуживания.

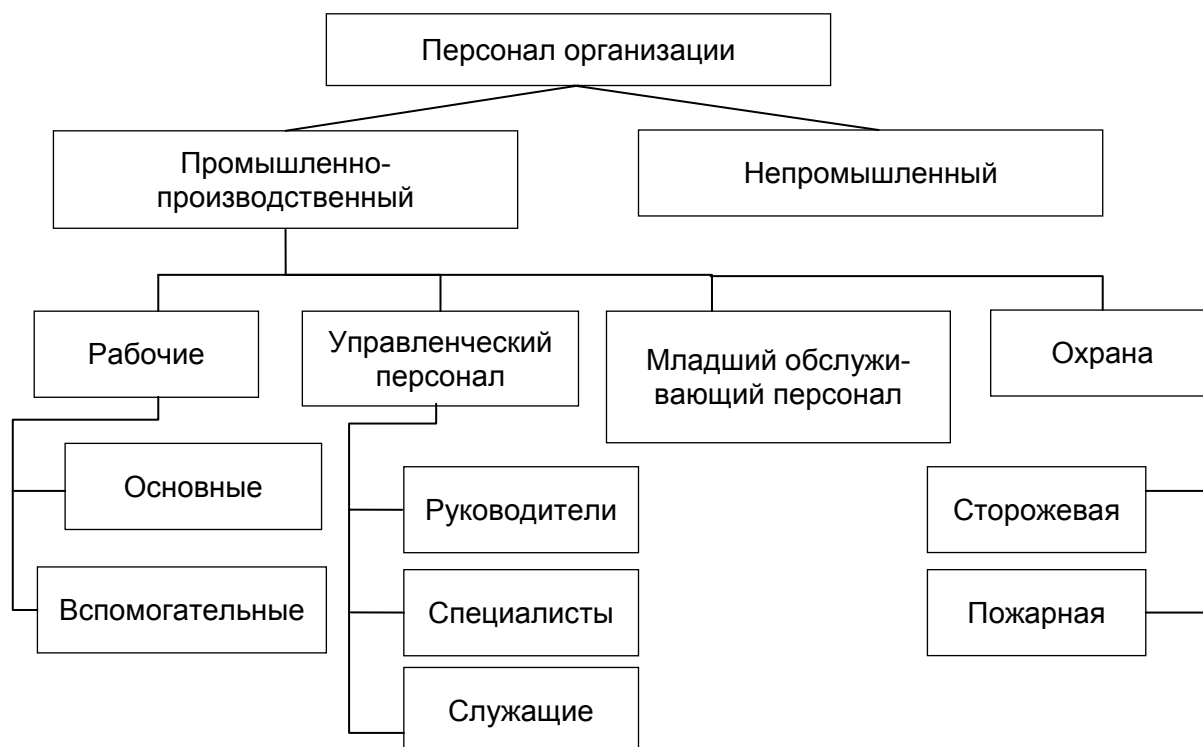


Рис. 2.1. Классификация персонала промышленного предприятия

По уровню квалификации выделяются разряды и категории, например, разряды рабочих и категории специалистов.

По типу трудового договора:

- постоянные;
- временные;
- сезонные;
- совместители.

Кадровый состав или персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики.

*Количественная* измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников.

*Качественная* характеристика определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности работников для достижения целей фирмы.

К качественным характеристикам относятся:

- *экономические* (сложность труда, квалификация работника, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж);
- *личностные* (дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, оперативность, творческая активность);

– *организационно-технические* (привлекательность труда, его техническое оснащение, уровень технологической организации производства, рациональная организация труда);

– *социально-культурные* (коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие).

Квалификация работы обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет важное значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим.

*Профессия* – определенный вид деятельности (занятий) человека, обусловленный совокупностью знаний и трудовых навыков, приобретенных в результате специального обучения.

*Специальность* – вид деятельности в рамках той или иной профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков. Например: экономист-плановик, экономист-бухгалтер, экономист-финансист, экономист-трудоустроитель в рамках профессии экономиста.

*Квалификация работы* – характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности.

*Квалификация работника* – степень и вид профессиональной подготовки работника, наличие у него знаний, умения и навыков, необходимых для выполнения работы или функций определенной сложности, которая отображается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях.

*Компетенция* – это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определенный класс профессиональных задач

*Компетентность* – единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью

На способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды влияет то, как организовано предприятие, как построена структура управления.

*Организационная структура предприятия:*

– структура объекта управления, в которой элементами являются подразделения или отдельные участники системы, а связи выражают включенность участников или подразделений в другие подразделения;

– состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.

Для разных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Виды организационных структур:

Традиционные:

- линейная;
- линейно-функциональная;
- функциональная.

Адаптивные:

- матричная;
- проектная.

Дивизиональные:

- продуктовые;
- региональные.

Графическое изображение фрагментов организационных структур представлено на рис. 2.2.–2.7.



Рис. 2.2. Линейная организационная структура

Для данной структуры характерна вертикаль: высший руководитель – линейный руководитель (подразделения) – исполнители. Имеются только вертикальные связи. В простых организациях отдельные функциональные подразделения отсутствуют. Эта структура строится без выделения функций.

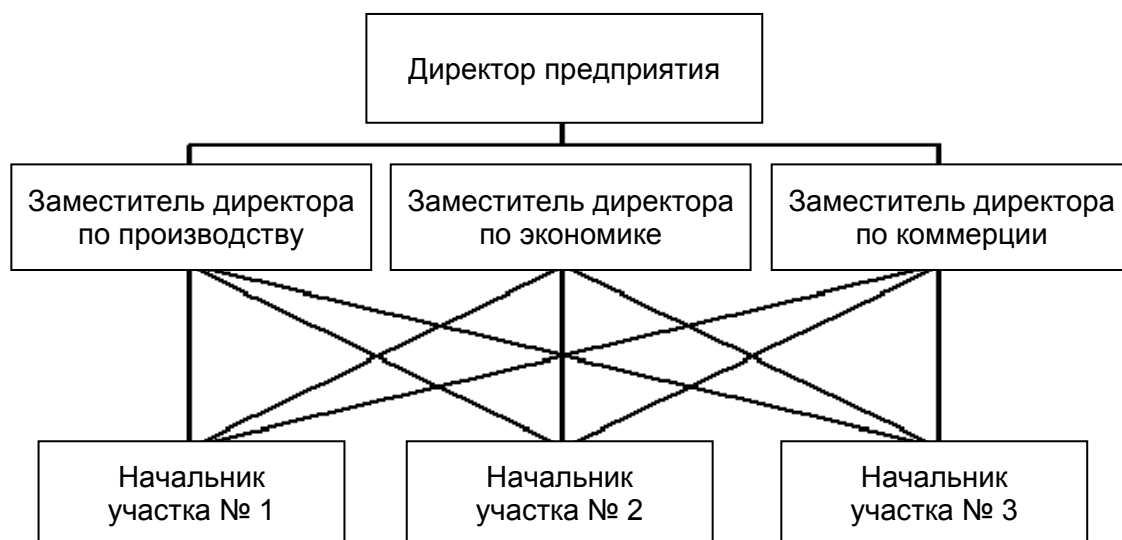


Рис. 2.3. Функциональная организационная структура

При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель – функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) – исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток – функции руководителя размыты.

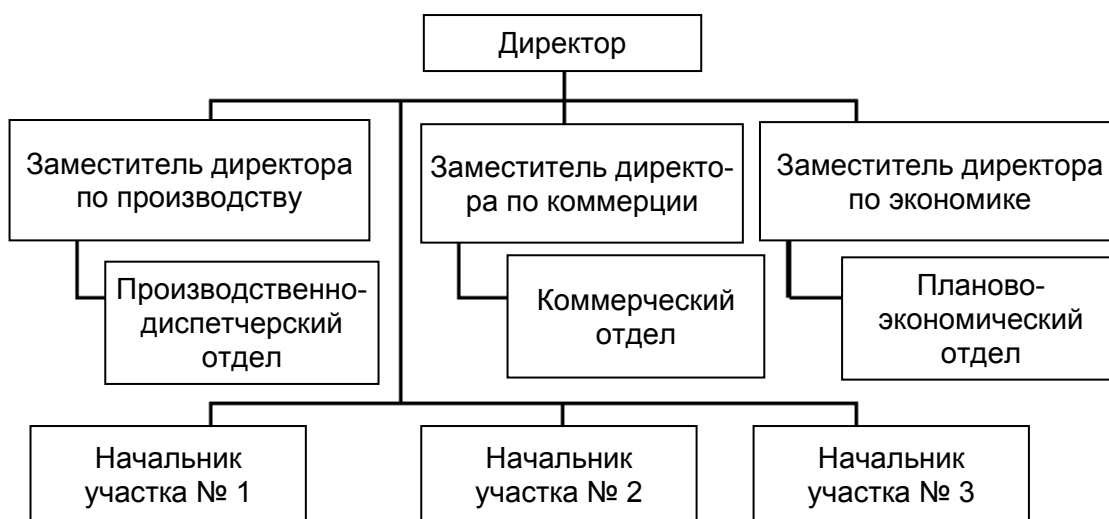


Рис. 2.4. Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи – линейные, дополняющие – функциональные.



Рис. 2.5. Дивизиональная организационная структура

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т.д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов. Недостатки – сложность структуры, возникновение конфликтов. Примером могут служить авиакосмическое предприятие, телекоммуникационные компании, выполняющие крупные проекты для заказчиков.

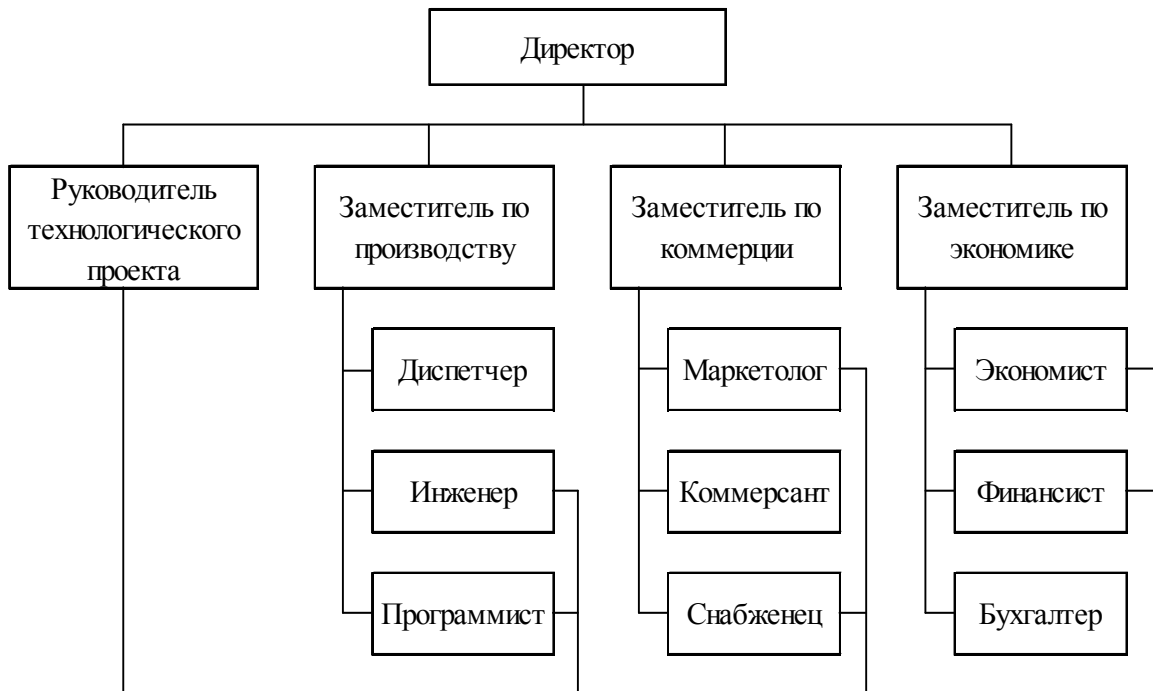


Рис. 2.6. Матричная организационная структура

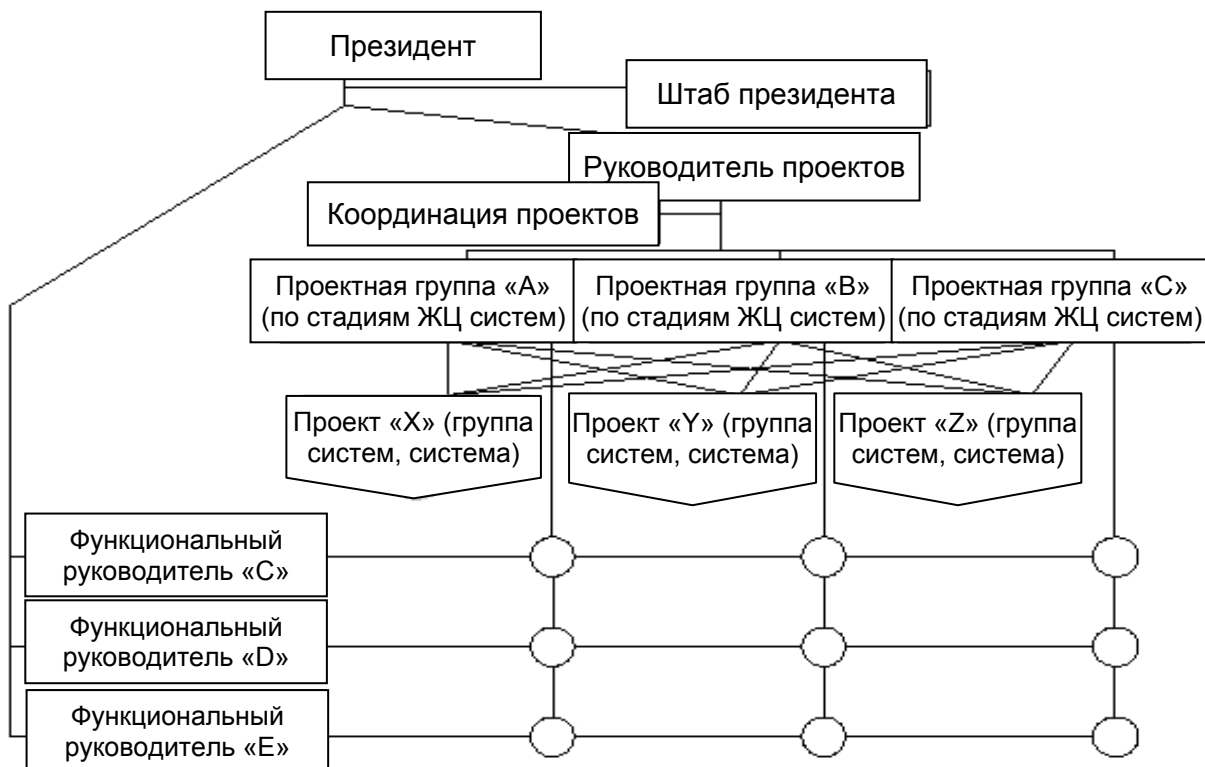


Рис. 2.7. Проектно-матричная организационная структура

Проектно-матричная структура, которую иногда называют структурой адхократического типа. Термин «адхократия» (от лат. *ad hoc* – специально для этого) говорит о том, что структура компании может быстро изменяться, адаптируясь к изменяющимся условиям работы.

*Структура персонала* – совокупность абсолютных и относительных значений отдельных характеристик, приводящая к созданию групп сотрудников организации, объединенных по определенному признаку, и обеспечивающая функционирование организации.

Виды структур персонала:

– *ролевая структура* характеризует коллектив по участию в формировании процесса производства, коммуникационным и поведенческим ролям;

– *социальная структура* характеризует трудовой коллектив по социальным показателям: пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.;

– *штатная структура* определяет состав подразделений и перечень должностей; размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

### **Вопросы и задания к разделу 2**

1. Дайте определения понятий «трудовые ресурсы», «рабочая сила», «персонал организации» и «кадры».
2. Перечислите уровни управления человеческими ресурсами.
3. Назовите методы управления персоналом.
4. Как измеряются количественные и качественные характеристики персонала?
5. Как можно классифицировать персонал предприятия?
6. Охарактеризуйте различные виды организационной структуры персонала.



### Раздел 3. Социальные группы в управлении человеческими ресурсами

*«Тот, кто воображает, что может обойтись без других людей – очень ошибается, а тот, кто воображает, что другие не могут обойтись без него – ошибается ещё больше».*

*Франсуа де Ларошфуко,  
французский писатель*

*Понятие социальной группы, виды социальных групп. Функции и признаки коллектива. Классификация коллективов. Трудовой коллектив. Формальные и неформальные коллективы. Формирование и развитие коллектива. Факторы эффективности работы коллектива. Команда как вид коллектива, отличительные особенности команды. Различные типологии ролей членов команды. Командные роли по М. Белбину. Изучение взаимоотношений в коллективе. Применение метода социометрии.*

*Социальная группа – относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества. Различают большие (социальные слои, профессиональные, возрастные, этнические группы), средние (трудовые коллективы) и малые (семья, студенческая группа, производственная бригада, отдел) социальные группы.*

*Коллектив (от лат. *collectivus* – собирательный) – средняя социальная группа. Он определяется как объединение людей, занятых решением конкретных задач, основанных на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов. Признаки коллектива:*

*– единство целей* всех членов коллектива. Если мы говорим о производственном коллективе организации, то цели задаются извне, поэтому одна из задач управления состоит в правильной формулировке цели. Если же речь идет о неформальной структуре, то цель является образующим началом именно данного коллектива: совместное проведение досуга, выполнение каких-то работ, заданий;

*– руководство* – без органа управления нет коллектива, кто-то обязательно должен взять на себя руководящее начало, сплотить лю-

дей, распределить между ними задачи, иначе невозможно рационально организовать любую совместную деятельность;

– *дисциплина*, т.е. выполнение принятых для данного коллектива норм поведения. Как правило, это моральные нормы, свойственные только данной группе, данному коллективу.

Функции коллектива:

– реализация работником объективной социальной потребности – принадлежности к группе, коллективу. Через коллективы происходит социализация личности, усвоение (или отрицание) ею коллективных норм и правил. Коллектив оказывает вполне определенное влияние на входящих в него людей, формируя их в соответствии с присущими ему законами функционирования и развития;

– создание для личности социальной среды ее существования;

– саморазвитие (самореализация) личности.

*Трудовой коллектив* – объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность

Классификация коллективов с точки зрения управления персоналом представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Классификация коллективов с точки зрения управления персоналом

Форма существования неформальных групп может быть разной, они могут функционировать как относительно изолированные, замкнутые социальные общности и могут складываться внутри официальных групп, быть составной частью официальной группы, объединенных каким-то общим интересом).

Признаки вступления людей в неформальные группы:

- принадлежность;
- помощь;
- защита;
- общение;
- симпатия.

Формирование коллектива в настоящее время рассматривается с нескольких моделей развития, каждая из которых фиксирует особые стадии в этом движении.

Процесс формирования коллектива:

- выбор размера (5–11 чел. – адекватный размер группы с точки зрения нормы управляемости);
- состав (оптимально – разнородный состав, учет пола, возраста, образования, психологических характеристик);
- форма и способ взаимосвязи между его членами.

Графически стадии развития коллектива представлены на рис. 3.2.

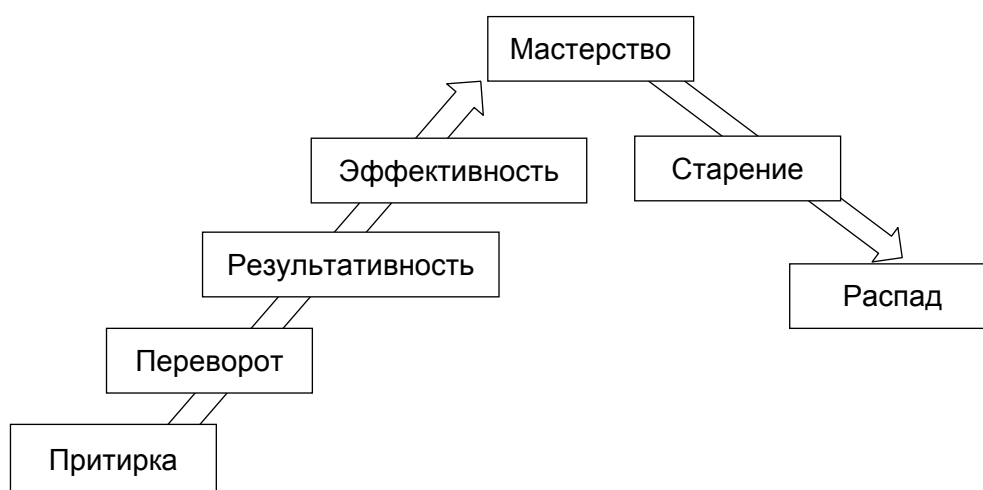


Рис. 3.2. Стадии развития коллектива

Психологические характеристики коллектива:

- общественное мнение (коллективные взгляды, установки, суждения);

- социальные чувства и коллективные настроения;
- коллективные привычки, обычаи, традиции;
- различные явления, возникающие в процессе взаимодействия людей (взаимные оценки, требования, авторитет).

Под эффективностью групповой деятельности подразумевается, как производительность труда в группе, так и удовлетворенность её членов совместной деятельностью.

На эффективность групповой деятельности (табл. 3.1) оказывают влияние как содержательные, так и формальные характеристики. Первые описывают психологические состояния людей и непосредственно влияют на работу группы, однако они плохо поддаются изменению и зависят от формальных характеристик группы, например, от ее композиции (состава). Формальные характеристики групповой работы оказывают лишь косвенное влияние на групповую деятельность – через психологию составляющих ее людей, однако управлять ими легче.

*Таблица 3.1*

Факторы, влияющие на эффективность совместной деятельности

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Возраст, состояние здоровья, физические способности работников, географическая среда, сезонность и т.п.
Социально-экономические	Состояние экономики, законы в области труда и заработной платы, квалификация и мотивация труда, уровень жизни, уровень социальной защищенности
Технико-организационные	Техническая вооруженность и механизация труда, сложность труда, условия труда (санитарно-гигиенические, эстетические и др.), объем и качество получаемой информации
Социально-психологические	Отношение к труду, психологический климат
Рыночные	Конкуренция, инфляция, банкротство, безработица, возможность выбора сферы деятельности и приложения труда

Факторы эффективности работы коллектива:

- организационные – статус, размер и состав группы;
- среда, в которой функционирует группа, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- важность и характер стоящих перед людьми задач;
- свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Пути обеспечения эффективности работы коллектива:

- *наличие сильного лидера*, заинтересованного в успехах коллектива (формального и неформального);
- *нормальный психологический климат*;
- работоспособный коллектив должен иметь *оптимальные размеры*;
- четкость целей – оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами сотрудников;
- формирование соответствующих норм и стандартов, которые показывают, какое поведение ожидается от членов коллектива;
- поиск новых знаний, идей, перспективных методов работы.

В современном менеджменте выделяется особый вид коллектива, называемый командой.

Команда характеризуется рядом признаков, основными из которых являются следующие:

- 1) ориентирована на достижение целей организации;
- 2) имеет высокий уровень доверия, члены команды верят в ее потенциал;
- 3) несет групповую ответственность за результат;
- 4) самостоятельно и гибко распределяет роли, функции и рабочие задачи;
- 5) самоорганизует свою работу по достижению поставленных целей;
- 6) принимает командное лидерство;
- 7) мотивирована на коллективный результат.

Различия между слабо сплоченной рабочей группой и командой по Й.Р. Катценбаху и Д.К. Смиуту представлены в табл. 3.2.

Приведём рассуждение первого ректора Московской Школы управления «Сколково» А.Е. Волкова. Коллектив подразумевает, что есть функциональная структура мест, и они включены в определенную административную или юридическую единицу. Каждый на своем месте выполняет свою работу, но все заключены в одну организацию. Тогда можно сказать, что это коллектив. Понятие команды складывается только тогда, когда сложность задач превышает функциональную организацию. Или темп смены задач становится такой высокой, что невозможно административно эффективно переопределить каждому

задачу. И тогда складываются системы или такого типа человеческие организованности, которые стали называть командами.

Когда руководитель говорит: «Ребята, у нас новые цели», – если это команда, то все поняли, перестроили свои функциональные места, переопределили все функции, поставили сами себе задачи, организовали новые связи и начали работать. Тогда система мест приходит в соответствие с этими задачами, и не требуется административный режим для доведения людей в новое состояние. У команды есть специальная функция: когда какое-то звено выпадает, они обладают способностью компенсировать эту функцию сами.

Таблица 3.2

Различия между слабо сплоченной рабочей группой и командой  
(Й.Р. Катценбах, Д.К. Смит)

Рабочая группа	Подлинная команда
Сильный руководитель с четко определенными и ясными целями	Руководящая роль разделена между членами команды
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и общая ответственность
Формальное соответствие целей группы и организации	Специфические цели команды определяются внутри нее
Индивидуальные результаты (продукты) труда	Коллективные результаты (продукты) труда
Руководитель проводит эффективные обсуждения заданий	Руководитель поощряет открытые дискуссии и конструктивные собрания по решению проблем
Непрямая оценка эффективности группы (например, через финансовый успех предприятия)	Прямая оценка результатов по выполненному коллективному заданию
Руководитель организует дискуссию, принимает решения и делегирует компетенции	Члены группы совместно обсуждают, принимают решения и выполняют работу

Например, в альпинистской команде, если товарищ сбавил темп при восхождении на Эверест, то мы автоматически перегружаем те семь килограмм, которые он несет, и работаем, чтобы достичь вместе цели. Так же в футбольных командах. Некоторые футбольные коллективы становятся командами, когда они могут компенсировать какое-то выпадающее звено, и у них отработана схема. Например, в хоккее, если удалили одного игрока, четверка уже играет по другим схемам, чтобы компенсировать недостающее звено. Они разрабатывают, переустраивают коллектив примерно за секунду. На коньках катаются те же самые люди, но они выполняют другой функциональный набор, чтобы

компенсировать отсутствие одного игрока. Иногда в бизнесе такое бывает, и тогда бизнес становится очень сильным и эффективным.

Социальные роли членов команды по М. Белбину представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Социальные роли членов команды (М. Белбин)

Роль	Описание роли
Мыслитель	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в деятельность команды
Доводчик	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
Оценщик	Исповедует беспристрастный, критический анализ ситуации
Исследователь ресурсов	Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций
Формирователь	Ориентация на решение поставленной задачи, побуждение коллег работать интенсивнее
Коллективист	Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия
Координатор	Четко формулирует цели, социальный лидер
Специалист	Обладает редко встречающимися навыками и умениями

Основные подходы к построению команды:

1) *на основе эмоциональной сплоченности* – построение команды, при котором акцент делается на эмоциональное сплочение, выполнение совместных задач (в основном в виде игр), которые невозможно сделать в одиночку;

2) *типологический* – на основе типологий личности. Наиболее известен подход Маейрс-Бриггс, основанный на типологии личности К.Г. Юнга;

3) *ролевой* – на основе функциональных (необходимых для достижения поставленной цели функций – менеджер, корректор и т.д.) или так называемых командных ролей (например, роли по М. Белбину);

4) *проблемно-ориентированный* – через решение проблем, связанных с принятием решений и реализацией принятых решений;

5) *динамический* – на основе групповой динамики.

**Задания к разделу 3**

1. Сформулируйте понятие социальной группы. Приведите примеры различных социальных групп.
2. Дайте определение термина «трудовой коллектив» и перечислите ключевые признаки коллектива.
3. Приведите примеры формального и неформального коллективов.
4. Охарактеризуйте факторы, влияющие на эффективность совместной деятельности.
5. Обозначьте пути обеспечения эффективности работы коллектива.
6. Назовите основные характеристики команды.



## Раздел 4. Лидерство и руководство в системе управления человеческими ресурсами

*«Лучший правитель тот, о котором народ знает лишь то, что он существует. Несколько хуже те правители, которые требуют от народа его любить и возвышать. Еще хуже те правители, которых народ боится, и хуже всех те правители, которых народ презирает».*

*Лао-цзы, древнекитайский философ*

*Понятия лидерства и руководства. Типологии лидерства. Сравнительная характеристика основных стилей руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Требования к индивидуальным качествам современного руководителя. Оценка эффективности деятельности руководителя. Формирование кадрового резерва руководителей.*

В настоящий момент в трактовке понятий «лидерство» и «руководство» существует две точки зрения. Первая – разведение этих двух понятий по нескольким признакам (в отечественной психологии), вторая точка зрения – эти понятия практически тождественны друг другу (в зарубежной психологии).

Кричевский Р.Л. считает, что любое предприятие, учреждение может рассматриваться в двух планах: как формальная и неформальная организация. Соответственно двум этим организационным структурам он говорит и о двух присущих им типа отношений людей: формальных и неформальных. Отношения первого типа – должностные, функциональные; отношения второго типа – психологические, эмоциональные. Руководство по его мнению – феномен, имеющий место в системе формальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Причем роль руководителя заранее определена в организации, оговорен круг функций реализующего его лица. Роль лидера возникает стихийно, в штатном расписании учреждения, предприятия ее нет.

Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных ему по статусу. Вместе с тем Кричевский Р.Л.

говорит о том, что лидер может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнеров, но эти санкции носят не формальный характер, право на их применение нигде официально не зафиксировано.

*Лидер* – личность, способная объединять людей ради достижения какой-либо цели.

*Лидерство* – это способность человека влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения целей.

*Руководитель* – это лицо, наделенное правом принятия решений и выступающее единоначальником в пределах данных ему полномочий.

Различия между лидером и руководителем представлены в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Различия между лидером и руководителем

Лидер	Руководитель
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Роль</li> <li>– Наличие цели.</li> <li>– Наличие последователей.</li> <li>– Способность обеспечить существование упорядоченных взаимосвязей в системе (группе, организации), дающих возможность решать конкретные задачи в рамках единой цели.</li> <li>– Признание за ним другими людьми превосходства по личностным и профессиональным качествам.</li> <li>– Обладание острой восприимчивостью к взглядам и позициям своих сотрудников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Должность</li> <li>– Отвечает за конкретный хозяйственный объект или комплексную программу (например, научно-исследовательскую).</li> <li>– Имеет в своем подчинении коллектив сотрудников.</li> <li>– Наделен необходимыми правами и полномочиями принимать управленческие решения.</li> <li>– Несет ответственность за последствия реализации управленческих решений.</li> </ul>

Типология лидерства Л.И. Уманского:

- *лидер-организатор* (выполняет функцию групповой интеграции);
- *лидер-инициатор* (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);
- *лидер-генератор эмоционального настроения* (доминирует в формировании настроения группы);
- *лидер-эрудит* (отличается обширностью знаний);
- *лидер-эталон* (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);
- *лидер-мастер*, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

Руководитель воздействует на сотрудников различными способами.

*Прямые способы руководства (приказ, задание)* предполагают непосредственный контакт, они непродолжительны, не требуют специальных условий. Это приказ, убеждения, внушения, указание на образец поведения.

*Опосредованные, мотивирующие (через символы)* способы не требуют прямого контакта менеджера с исполнителем, значительно более продолжительны во времени, при их реализации создаются специальные условия для воздействия.

Как правило, используют следующие методы:

- метод ориентирующей ситуации;
- метод символической регуляции;
- метод изменения элементов исполнительской роли;
- метод формирующего стимулирования.

К основным сферам деятельности руководителя можно отнести следующие:

- 1) организационная (организационные структуры, регламенты, области распределения задач, информационные потоки);
- 2) использование власти и принятие решения;
- 3) социально-психологическая работа с людьми и группами.

*Стиль руководства* – это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя.

Выбор стиля руководства зависит как от объективных, так и от субъективных факторов (рис. 4.1).

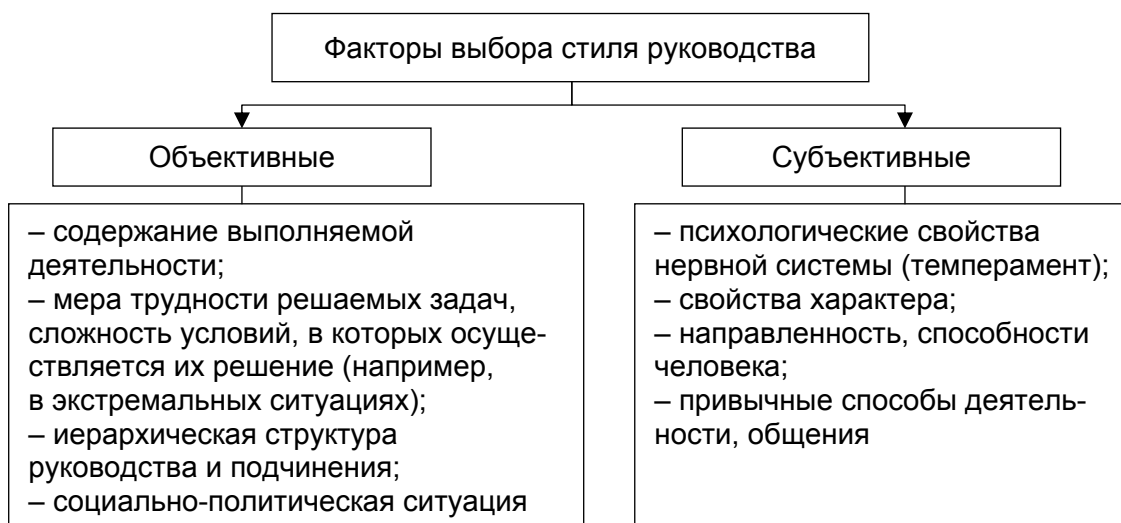


Рис. 4.1. Факторы выбора стиля руководства

Характеристика классических стилей руководства представлена в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Характеристика классических стилей руководства

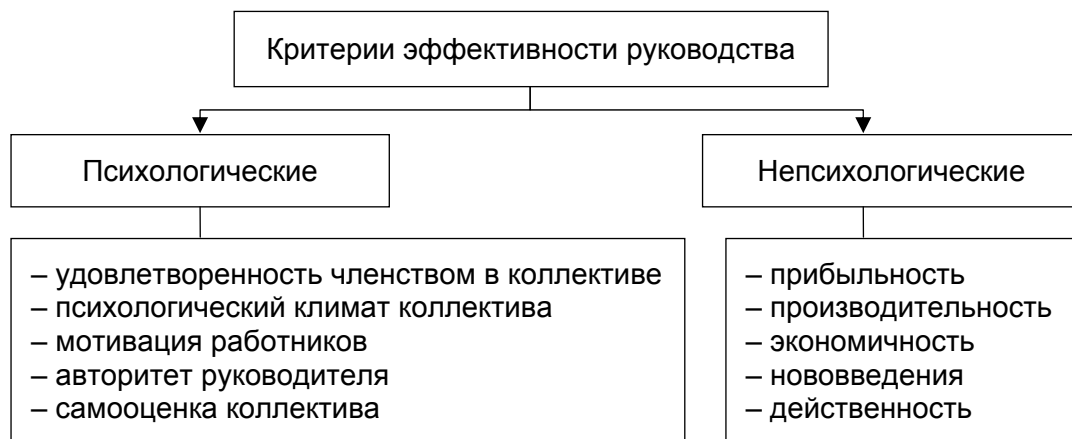
Параметры	Авторитарный	Демократический	Либеральный
принятие решений	решения принимаются единолично	решения принимаются после обсуждения в группе	решения принимаются сами собой (кем-то в группе) или по указанию руководства
способ доведения решения	приказы, распоряжения, команды	предложения, советы	просьбы
отношение ответственности	или берет полностью на себя или полностью перекладывает на подчиненных	коллективная ответственность	снимает с себя всякую ответственность
отношение к инициативе	подавляется	поощряется	отдается в руки подчиненных
отношение к квалифицированным кадрам	стремится задавить	стремится максимально эффективно их использовать	отпускает их в «свободное плавание»
отношение к недостаткам собственных знаний	недостатков нет «и не может быть по определению»	постоянно повышает свою квалификацию	нет «большого значения»
стиль общения	«держит дистанцию»	поддерживает дружеское общение	избегает общения
характер отношений с подчиненными	в зависимости от настроения	манера поведения со всеми как с равными коллегами	мягкая манера поведения
отношение к дисциплине	жесткая формализованная дисциплины	сторонник дисциплины «разумной достаточности»	формально-попустительское отношение
отношение к моральному воздействию на подчиненных	неотвратимость наказание – основной метод стимулирования	необходимо использовать различные методы поощрения и наказания	безразличное

На рисунке 4.2 представлены критерии эффективности руководства.

Основатель компании «Фабрика окон» уверен, что бизнес, который несет сильную гуманистическую идею, может быть успешен экономически. За несколько лет руководство компании выработало принципы работы с персоналом, которых, по их мнению, придерживаются все настоящие лидеры:

- 1) создать смысл для сотрудников;
- 2) нанимать только правильных людей;

- 3) доверять персоналу;
- 4) добиваться результатов командой;
- 5) напоминать друг другу о правилах компании;
- 6) не засиживаться в кабинете;
- 7) прислушиваться к мнению линейных сотрудников;
- 8) задавать вопросы, а не давать готовые решения;
- 9) решать любую задачу через призму ценностей;
- 10) начинать с себя.



*Рис. 4.2. Критерии эффективности руководства*

Для подготовки руководителей различных уровней существует технология кадрового резерва. Планирование и подготовка резерва руководителей, как процесс включает в себя:

- выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

### **Задания к разделу 4**

1. Обозначьте разницу между определениями «лидер» и «руководитель».
2. Перечислите способы воздействия руководителя на сотрудников.
3. Дайте определение понятия «стиль руководства».
4. Назовите основные стили руководства и поясните разницу между ними.
5. Охарактеризуйте основные принципы работы с персоналом, которых придерживаются лидеры коллектива.

## Раздел 5. Организационная культура как инструмент управления человеческими ресурсами

*«Создайте хороший климат, обеспечьте соответствующую подкормку и предоставьте людям расти самим. Вот тогда они вас удивят».*

*Дуглас Макгрегор, американский социальный психолог*

*Понятие организационной культуры. Функции организационной культуры. Характеристики и элементы организационной культуры. Уровни изучения организационной культуры по модели Э. Шейна. Типологии культуры организации: Ч. Ханди, К. Камерона и Р. Куинна, Г. Хофстеда. Формирование организационной культуры. Роль руководства и HR-службы в формировании организационной культуры. Характеристика организационной культуры на примерах современных компаний. Создание кодексов корпоративной этики. Субкультуры в организации. Диагностика организационной культуры. Влияние организационной культуры на эффективность организации.*

Каждая компания формирует свой собственный облик, делающий ее уникальной, узнаваемой, идентифицируемой по определенным параметрам. Такой «душой» компании и является ее культура. В современной литературе, посвященной изучению культуры компании, понятие «корпоративная культура» зачастую употребляется наряду с понятием «организационная культура». Вопросы культуры предприятия впервые целенаправленно начали изучаться в крупных американских корпорациях, и в то время этот термин звучал как «*corporate culture*», или культура корпорации. Но, поскольку культура свойственна не только крупным корпорациям, то возник термин «организационная культура». Определений понятий «корпоративная культура» и «организационная культура» множество. Приведем некоторые из них.

*Организационная культура* – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

*Корпоративная культура* – это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутст-

вии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.

Принципиальным является то, что организационная культура должна быть воспринята всеми членами организации. Центральной составляющей в большинстве трактовок организационной культуры являются ценности организации.

В тех или иных проявлениях корпоративная культура существует практически в любой компании с момента ее образования. Сформулируем проблемы в области организационной культуры:

- 1) проблема содержания, которое вкладывается в это понятие;
- 2) субъективизм восприятия культуры и ее элементов, а также субъективизм оценки уровня, состояния культуры корпорации;
- 3) управление корпоративной культурой, включающее построение единого материального и социального организма;
- 4) достижение гармонии культуры;
- 5) невозможность универсальных рецептов для организаций и на все случаи жизни.

Одним из первых крупных исследователей в сфере организационной культуры является Эдгар Шейн. Он предложил изучать организационную культуру по трем уровням (рис. 5.1). *Поверхностный, или символический, уровень* включает в себя видимые внешние факторы, т.е. всё то, что человек может ощущать и воспринимать. Если пытаться познать организационную культуру глубже, необходимо затронуть *подповерхностный уровень* провозглашаемых ценностей. Это ценности и нормы поведения, декларируемые и исповедуемые всей группой. *Глубинный уровень* включает в себя базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения. Базовые предположения – источник возникновения ценностей и действий организации. Если группа придерживается какого-то базового поведения, то поведение, которое базируется на иных представлениях, будет казаться непонятным. Их изменять крайне затруднительно, так как это затрагивает основы личности и весь накопленный опыт. С поверхностного уровня начинается знакомство с организацией. Его легко наблюдать, но сложно растолковать, поскольку непонятен глубинный смысл. Для проникновения в глубинный уровень требуется достаточно глубокая дешифровка культурных

представлений сотрудников, затрагивающая их базовые философские представления о смысле жизни, смысле предметов и явлений и роли человека в мире.



Рис. 5.1. Уровни изучения оргкультуры (Э. Шейн)

Анализ факторов внешней и внутренней среды является одним из первых этапов процесса формирования и развития оргкультуры.

На организационную культуру влияют факторы внешней среды, которые можно подразделить на факторы косвенного и прямого воздействия.

Факторы внешней среды косвенного воздействия:

- международные события;
- состояние экономики;



- политические факторы;
- социокультурные факторы;
- научно-технический прогресс.

Факторы внешней среды прямого воздействия:

- профсоюзы;
- законы и госорганы;
- конкуренты;
- потребители;
- поставщики.

Внутренние факторы, влияющие на организационную культуру:

- личность создателя (основателя) организации;
- стадия жизненного цикла организации;
- размер организации;
- сфера деятельности организации;
- уровень образования и квалификации работников;
- располагаемые ресурсы;
- технология.

Организационная культура выполняет следующие функции:

- 1) познавательная;
- 2) ценностеобразующая;
- 3) коммуникационная;
- 4) нормативно-регулирующая;
- 5) мотивирующая;
- 6) инновационная;
- 7) стабилизационная.

Существует множество подходов к выделению элементов и характеристик организационной культуры, позволяющих наиболее полно идентифицировать и описать какой-либо ее вид. Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой культуре, в том числе и организационной:

- 1) осознание себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационная система и язык общения;
- 3) внешний вид, одежда;
- 4) привычки и традиции в области питания;
- 5) осознание времени, отношение к нему и его использование;
- 6) взаимоотношения между людьми;

- 7) ценности и нормы;
- 8) вера во что-то или расположение к чему-то;
- 9) процесс развития работника и научение;
- 10) трудовая этика и мотивирование.

Содержание культуры определяется не простой суммой ее элементов, а тем, как они взаимосвязаны между собой и как формируют определенные образцы поведения.

Основные элементы оргкультуры современной компании представлены на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Основные элементы оргкультуры компании

Миссия – обобщающая идея, на которую равняются все структурные составляющие культуры.

Основные ценности и убеждения работников находят свое отражение не только в формулировке миссии, но и в девизах и лозунгах.

*Девиз* – краткая формулировка миссии компании, фраза, сжато выражающая ключевой критерий ценностей.

Приведем примеры девизов и слоганов известных компаний.

**Внешние**

(связующая роль между организацией и клиентом)

«Сделано с умом»

«Just do it»

«Легок на подъем»

«Есть идея – есть IKEA»

«Живи на яркой стороне»

«L`Oreal. Ведь Вы этого достойны»

«Max Factor. Советуют профессионалы»

TUI «Всё ради вашей улыбки»

**Внутренние**

Материальное вознаграждение за выполняемую работу: «За качественную высокооплачиваемую работу!»

Качество, конкурентоспособность продукции: «Качество продукции – залог процветания фирмы!»

Отношение к работе и учет интересов работников: «Кадры решают все!»

Организационные обряды являются основой внутренних коммуникаций компании, призванных создавать яркое и притягательное поле взаимодействия единомышленников, связанных особыми тайнами и знаниями.

Виды организационных обрядов приведены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Виды организационных обрядов

Название обрядов	Содержание обрядов
Обряды вхождения в организацию и ухода	Ритуал с первого дня работы, праздник знакомства с компанией, торжественные проводы на пенсию
Исторические обряды	Празднование дня основания фирмы, чествование ее основателей, знаменательных поворотных событий их жизни компании
Коллективные обряды	Встреча Нового года, общегосударственные и профессиональные праздники, дни рождения сотрудников, юбилеи, свадьбы и другие торжества
Обряды победителей и героев	Награждение лучших работников, победителей соревнования, выбор лучшего менеджера года, лучшего профессии, самого активного работника, самого творческого и т.п.
Ритуальные обряды	Распевание гимна под началом работы, особые формы приветствования, обращения, общения, ношение одежды с фирменной символикой

Важным аспектом организационной культуры является ее разделение на ряд частных культур. В одной организации может быть много субкультур.

*Субкультура* – совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации.

Классификация организационных субкультур может проводиться по разным основаниям:

1. Степень совпадения ценностей субкультуры с ценностями организации:

- передовая;
- неконфликтующая;
- контркультура.

2. Подразделения организации, являющиеся носителями субкультуры:

- субкультуры территориальных подразделений;
- субкультуры различных функциональных подразделений.

3. Степень вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации:

- субкультура топ-менеджмента;
- субкультура руководителей среднего звена;
- субкультура рядовых сотрудников организации.

В целенаправленном управлении моделями поведения сотрудников можно выделить три уровня в зависимости от жесткости регламентации: традиции, нормы и правила.

Самый жесткий вариант регламентации – через правила. *Правила* – это официально зафиксированные в регламентирующих документах модели поведения (стандарты деятельности), соблюдение которых контролируется надзорными органами, а нарушение жестко преследуется.

Правилами могут регламентироваться не только юридические или технологические области деятельности, но и модели проведения совещаний, и форма одежды, и поведение во время банкета, и даже личная жизнь.

*Нормы* – неофициальные и, как правило, не зафиксированные, но четко соблюдаемые модели поведения, выполнение которых может контролировать любой член сообщества, а нарушение вызывает общественное порицание. Члены сообщества, наиболее активно хранящие, распространяющие и контролирующие модели поведения, становятся лидерами сообщества (формальными или неформальными).

*Традиции* – максимально мягкие требования к моделям поведения, когда есть некая одобренная руководством модель, но нет ни лидеров, контролирующих ее соблюдение, ни официальных правил. В данном случае модель выступает в качестве эталона, но соблюдение ее контролируется только самим человеком по принципу «нравится – не нравится». Традиции возникают на основе прецедентов, которые вызвали удовлетворение членов сообщества и были затем повторены другими по собственной инициативе. Традиции могут быть зафиксированы в корпоративных легендах, мифах, символах и т.д.

Формирование корпоративной культуры посредством использования традиций – самый долгий путь, самый быстрый – ее формирование посредством правил. Однако между традициями, нормами и правилами всегда существует иерархическая взаимосвязь. В больших сообществах (народ, нация) сначала складываются традиции, затем неформальные лидеры закрепляют нормы и только потом формальные лидеры (руководители) устанавливают официальные правила или законы. Нарушение этой последовательности нередко приводит к массовому несоблюдению и норм, и правил.

На рисунке 5.3 представлена взаимосвязь правил, норм и традиций.

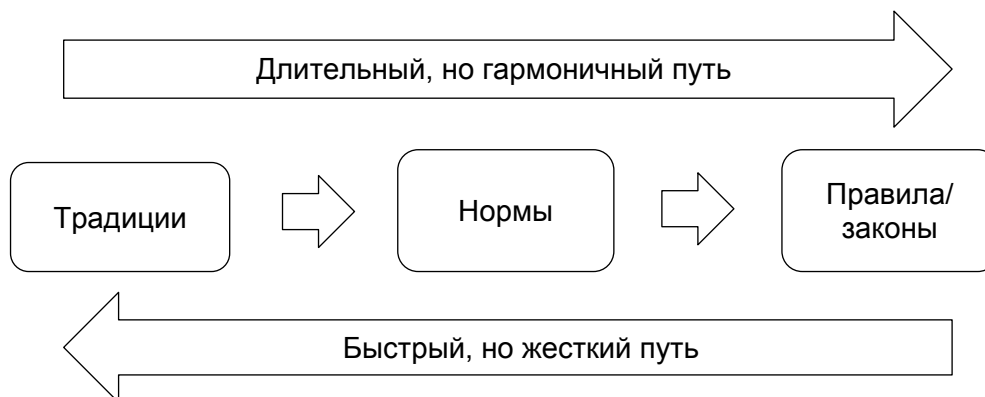


Рис. 5.3. Взаимосвязь правил, норм и традиций

Мероприятия по формированию оргкультуры:

- 1) поведение руководителя;
- 2) система стимулирования и мотивации;
- 3) критерии отбора в организацию;
- 4) обучение персонала;
- 5) организационные традиции и порядки;

6) заявления, призывы, декларации руководства;

7) широкое внедрение корпоративной символики.

Известно большое количество типологий организационной культуры, предлагаемых разными исследователями. Наибольший интерес для практической диагностики и изучения организационной культуры представляет типология, разработанная К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Типология оркультуры К. Камерона и Р. Куинна

**Клановая** организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

**Адхократическая** организационная культура (от лат. *ad hoc* – «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать.

Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству.

*Иерархическая* организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

*Рыночная* культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота – выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Набор и отбор персонала любой организации преследует цель найти людей, обладающих необходимыми знаниями, навыками и способностями для успешного выполнения работы, и выбрать из них лучшего по определенным критериям. Анализ практики отбора персонала свидетельствует о расширении в последнее время требований к кандидату на вакансию. Помимо опыта работы, знаний, квалификации и навыков все чаще требуется наличие определенных личностных качеств – ответственности, умения работать в команде, гибкости, оперативности, коммуникабельности, ориентированности на результат, лидерских качеств, способности нестандартно мыслить, креативности и т.п.

Чаще всего набор личностных качеств, необходимый для претендента на вакансию, определяется в соответствии с требованиями сложившейся в компании организационной культуры. Это вполне оправдано. Необходимые знания и навыки сотрудник может получить либо пополнить недостающие в процессе работы – для этого существуют системы обучения, наставничества, развития, обучающие тренинги и т.п. А вот перестроить свою систему ценностей, восприятия, изменить от-

ношение к стилю лидерства и основам управления персоналом, изменять свои критерии успеха, систему целей и ценностей может лишь человек, склонный к подчинению требованиям организации в силу реального либо мнимого давления, оказываемого ею на своих работников. Причем чем старше сотрудник, тем сложнее ему перестроиться и адаптироваться в новых условиях к новым требованиям.

Поэтому стремление организации нанимать людей с мировоззрением и ценностями, идентичными своей культуре, является вполне закономерным и естественным. Такой набор выгоден обеим сторонам: работник быстрее социализируется и адаптируется в благоприятном для него микроклимате, растет его чувство удовлетворенности трудом в силу совпадения личных целей с целями организации, снижаются стрессы и конфликты на рабочем месте и, наконец, укрепляется безопасность организации, поскольку при отборе отсеиваются кандидаты, которые впоследствии могут оказать разрушающее влияние на основные ценности и характеристики данной организационной культуры. С другой стороны, требования к кандидатам при отборе не должны быть одиозными и непомерно жесткими, поскольку в погоне за работниками, безусловно соответствующими организационной культуре, компания может не только потерять высококвалифицированный персонал, но и упустить свой шанс на дальнейшее развитие организационной культуры, внесение в нее перемен и на совершенствование.

Для приобщения персонала к культуре компании используются различные приемы управления.

*Социализация* – процесс введения человека в организацию, становление личности при помощи общения и усвоения норм, ценностей, установок, присущих данному коллективу.

*Адаптация* – процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде.

*Обучение* – приобретение новых знаний, информации, представлений, необходимых для существования и успешного выполнения работы.

С точки зрения работников, организационная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации. Организационная культура направлена на:

– *процессы*, протекающие в организации (общение, принятие решений, карьера, социализация);



– *структура организации* (тип, иерархия, централизация, формализация);

– *поведение организации* (поведение индивида в организации, мотивация, социально-психологический климат, групповое поведение);

– *конкурентоспособность* (репутация, имидж, качество продукции, уровень обслуживания клиентов, интеллектуальная собственность);

– *общая результативность* деятельности организаций (прибыль, рентабельность, контролируемая доля рынка, объем продаж, рыночная стоимость компании, гудвилл, стоимость человеческого капитала, число потребителей, уровень качества продукции, себестоимость, рациональность использования ресурсов).

Культура влияет на достижение личных целей работника. «Хорошая» корпоративная культура помогает компании добиваться стоящих перед ней целей. Такую культуру можно считать активом компании, она работает на ее прибыль. «Плохая» тянет компанию назад, не дает развиваться и способствует краху. Таким образом, корпоративная культура может быть эффективной и неэффективной.

### ***Вопросы и задания к разделу 5***

1. Дайте определение понятия «организационная культура».
2. Перечислите внешние и внутренние факторы, влияющие на организационную культуру.
3. Из каких элементов состоит организационная культура?
4. Приведите примеры девизов и слоганов известных компаний.
5. Дайте определение понятия «субкультура организации».
6. Опишите типологию организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна.
7. Охарактеризуйте направления влияния организационной культуры на деятельность организации.

## Раздел 6. Стратегия и политика в управлении человеческими ресурсами

*«Тактика без стратегии – это просто суета перед поражением».*

*Сунь Цзы, китайский стратег  
и мыслитель*

*Стратегическое управление человеческими ресурсами. Понятие миссии организации, примеры формулирования миссии в известных российских и зарубежных компаниях. Кадровая стратегия как ключевое звено системы управления человеческими ресурсами. Основные направления кадровой стратегии. Понятие кадровой политики организации. Цель кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики со стратегией организации и стратегией управления человеческими ресурсами. Виды кадровой политики (открытая и закрытая; пассивная, реактивная, превентивная и активная) и их характеристика. Характеристики принципов формирования отдельных направлений кадровой политики.*

Возможно, наиболее поразительное изменение в роли HR сегодня – усиленное вовлечение их в разработку и воплощение стратегии компании. Еще в 1955 г. П. Друкер в своей работе «Практика управления» подчеркнул значение стратегических решений, к которым, по его мнению, относятся «все решения, касающиеся целей компании и способов их достижения».

*Стратегия* – это долгосрочный план компании в соответствии с тем, как она будет балансировать между своими внутренними сильными сторонами и слабостями в условиях внешних возможностей и угроз с целью сохранения конкурентоспособности.

Обычно, стратегия была заботой в основном высшего (линейного) руководства фирмы. Таким образом, президент и его сотрудники могли бы решить выйти на новые рынки, отказаться от ассортимента изделий или приступить к пятилетнему плану снижения издержек. Затем президентом принимается решение о привлечении персонала к данному плану (найм или увольнение работников и т.д.), которое на практике проводит в жизнь менеджер по персоналу.

Сегодня, обычно, персонал играет более значительную роль. Основные стратегические тенденции и их влияние на управление представлены на рис. 6.1.

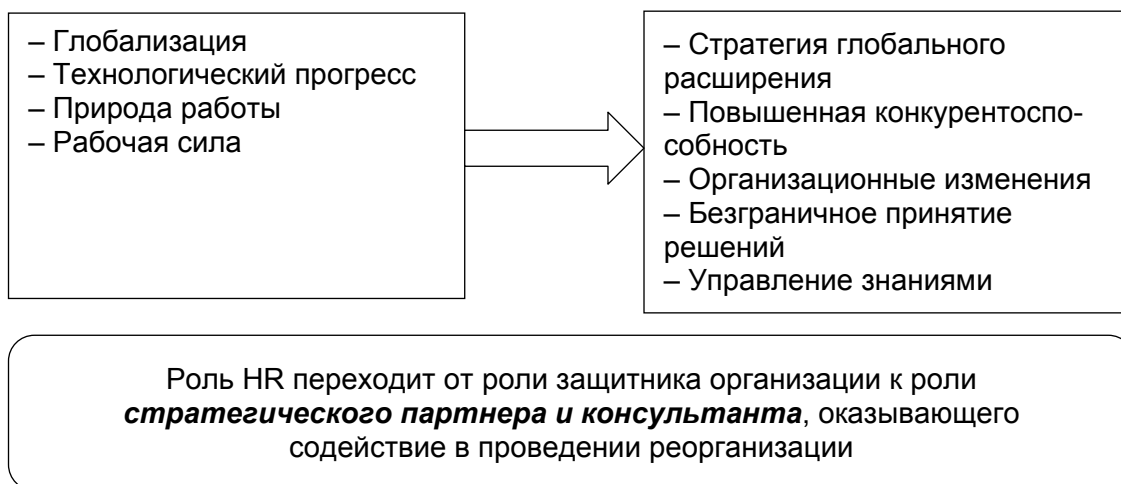


Рис. 6.1. Основные стратегические тенденции и их влияние на управление

Стратегия организации обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим предназначением организации (миссией), политикой и конкретными мероприятиями, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических целей.

Соотношение понятий «миссия», «стратегия», «политика» и «направление деятельности» представлено в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Соотношение понятий

Понятие	Определения	Примеры
Миссия	Причина существования организации, ее основные ценности и идеалы	Предоставление высокого качества продуктов и услуг, соблюдение мировых стандартов
Стратегия	Долговременные цели организации и концептуальные подходы к их применению	Стратегия управления человеческими ресурсами. Стратегия диверсификации производства. Ценовая стратегия. Стратегия управления качеством
Политика	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила поведения бизнеса	Кадровая политика. Политика финансирования новых проектов
Направление деятельности	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации	Программы подбора и обучения персонала. Организация рекламы услуг

*Миссия компании* – причина существования бизнеса, объяснение, зачем он есть и для кого он работает, выражение того, чего он надеется достичь в будущем.

Миссия отвечает на вопросы:

- В чем заключается бизнес компании?
- Что производит компания (в какой сфере бизнеса планирует работать компания)?
- Какие потребности каких потребителей она удовлетворяет (каков целевой рынок)?
- Какие управленческие технологии и функции выполняет компания?
- Что вдохновляет?

Функции миссии компании:

- *внешняя* – 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 придерживается; коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями;
- *внутренняя* – способствовать единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей предприятия и целей работника, идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутриорганизационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики предприятия.

Определение работников в качестве фактора конкурентного преимущества привело к новой области знаний, известной как стратегическое управление персоналом. В идеале HR и высшее руководство вместе выстраивают бизнес-стратегию компании. Затем эта стратегия дает основу для разработки особых действий HR, как набор и подготовка. Это должно вызвать такое поведение работников, которое в свою очередь должно помочь в претворении стратегии в жизнь и достижении целей фирмы.

Наиболее полно отражают сущность стратегического управления персоналом понятия А.Я. Кибанова и Г. Десслера.

Связь управления персоналом со стратегическими целями и задачами во имя совершенствования исполнения и разработки организационных культур, стимулирующих инновацию и гибкость (Г. Десслер).

Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе (А.Я. Кибанов).

*Цель* стратегического управления персоналом – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

*Задачи:*

- обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- формирование такой внутренней среды организации, в которой внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала;
- исходя из целей стратегического управления и формируемых им конечных результатов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в т.ч. управления персоналом;
- возможность разрешения противоречий в вопросах централизации – децентрализации управления персоналом.

*Объект* – совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, УП и стратегического УП.

*Стратегия управления персоналом* – приоритетное направление формирования конкурентоспособного трудового коллектива, способствующего достижению целей и реализации общей стратегии компании.

*Стратегия управления персоналом* – система методов и средств УП, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики

Основные черты стратегии управления персоналом:

- долгосрочный характер;
- связь со стратегией организации в целом;
- учет факторов внешней и внутренней среды.

Факторы, определяющие стратегию управления персоналом и управления человеческими ресурсами, и их характеристика представлена в табл. 6.2. В зависимости от состояния тех или иных факторов производится базовый выбор стратегии управления человеческими ресурсами.

Таблица 6.2

Основные факторы, определяющие стратегию УЧР

Факторы	Характеристики
Стратегия организации	Инновационная стратегия Стратегия минимизации затрат Стратегия улучшения качества
Жизненный цикл организации	Становление Рост Зрелость Сокращение и реорганизация производства
Размер организации	Крупные Средние Малые
Окружающая среда	Обеспечение ресурсами (скудная – обильная) Динамичность (подвижная – стабильная) Степень сложность (простая – сложная)

Типы стратегий предприятия и стратегий УП:

- предпринимательская стратегия;
- стратегия динамического роста;
- стратегия прибыльности;
- ликвидационная стратегия;
- стратегия круговорота (циклическая).

Стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии организации.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом представлена в табл. 6.3.

Правила реализации стратегии УП:

- цель и задачи стратегии УП должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации;
- общее руководство организации и руководители службы УП должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок.

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии УП

Типы стратегии организации	Стратегия УП
Предпринимательская	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись
Динамического роста	Служащие должны быть организационно закреплены: должны обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно ориентированными и работать в тесном сотрудничестве друг с другом
Прибыльности	Внимание на критерии количества и эффективности; сроки – кратковременные; результаты – при относительно низком уровне риска и максимальном уровне организационной закреплённости
Ликвидационная	Требуются служащие на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности фирме; особой потребности в кадрах нет, потребности в наборе – тоже
Круговорота (циклическая)	Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы

#### Задачи реализации стратегии УП:

- устанавливается приоритетность среди административных задач;
- устанавливается соответствие между выбранной стратегией УП и внутриорганизационными процессами;
- выбор необходимого стиля руководства.

#### Инструменты реализации стратегии УП:

- кадровое планирование;
- планы развития персонала;
- решение социальных проблем;
- мотивация и стимулирование.

Наличие в организации стратегии управления человеческими ресурсами означает:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями организации;
- руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии УЧР;
- существует взаимосвязь между стратегией УЧР и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами;

– организация думает, как об удовлетворенности покупателей и клиентов, так и об удовлетворенности собственных сотрудников

Стратегия УЧР включает в себя:

- определение перспективных целей развития;
- методов и времени их достижения;
- системы оценки степени реализации целей.

Базовые кадровые стратегии в современной управленческой практике:

- оптимизация кадрового потенциала – пассивная стратегия;
- развитие человеческих ресурсов – «активная стратегия»;
- антикризисная стратегия управления персоналом;
- универсальная стратегия.

Важнейшей составной частью стратегически ориентированной политики организации является ее кадровая политика.

*Кадровая политика* – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление развитие кадрового потенциала, создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития компании.

Цели кадровой политики

- обеспечение необходимым и достаточным персоналом;
- рациональное использование кадрового потенциала;
- обеспечение условий реализации прав и обязанностей работников в рамках законодательства.

Кадровая политика определяется всеми функциональными подразделениями организации.

Факторы, учитываемые при формировании кадровой политики, представлены в табл. 6.4.

Таблица 6.4

Факторы, учитываемые при формировании кадровой политики

Внешняя среда	Внутренняя система организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Экономическая система</li> <li>– Социальные отношения</li> <li>– Политическая ситуация</li> <li>– Нормативные ограничения</li> <li>– Ситуация на рынке труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегические цели и задачи</li> <li>– Корпоративная культура</li> <li>– Качественные характеристики трудового коллектива</li> <li>– Условия труда</li> <li>– Экономическое положение</li> </ul>



Функции кадровой политики:

- 1) отбор кадров в достаточном количестве и необходимого качества;
- 2) повышение квалификации кадров;
- 3) назначение на должность;
- 4) мотивация служебной деятельности;
- 5) участие персонала в делах, затрагивающих их интересы;
- 6) подготовка резерва, включая планирование карьеры;
- 7) проведение и анализ результатов служебных аттестаций;
- 8) планирование использования кадров и перехода на другую работу;
- 9) сотрудничество с персоналом и представителями профсоюзов.

Место кадровой политики в общей политике организации представлено на рис. 6.2.



Рис. 6.2. Место кадровой политики в общей политике организации

Содержание кадровой политики состоит из четырех подсистем.

*Подсистема 1 – «Обеспечение кадрами»* (в т.ч. формирование кадров, профессиональное обучение, повышение квалификации, подготовка резерва на всех уровнях руководства).

*Подсистема 2 – «Рациональное использование кадров»* (в т.ч. расстановка кадров, создание условий на рабочем месте для проявления способностей личности, оплата труда, оценка деятельности).

*Подсистема 3– «Управление социальными процессами»* (в т.ч. вопросы жизнеобеспечения работника на уровне общественно необходимых затрат для воспроизводства рабочей силы, социальная гарантия, социальная поддержка).

*Подсистема 4 – «Управляющая подсистема кадровой политики»* (управление всей вышеизложенной системой, поддержание ее в состоянии функционирования).

Кадровая политика организации представляет собой документ, включающий в себя:

- 1) общие положения;
- 2) состав персонала;
- 3) оценка персонала;
- 4) обучение персонала;
- 5) система вознаграждения;
- 6) социальная защита персонала;
- 7) корпоративная культура;
- 8) роль службы персонала;
- 9) заключительные положения.

Анализ существующей в конкретных организациях кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки.

Типы кадровой политики представлены на рис. 6.3.

#### *1. Пассивная кадровая политика*

Возникает в ситуации, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реаги-

вания на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

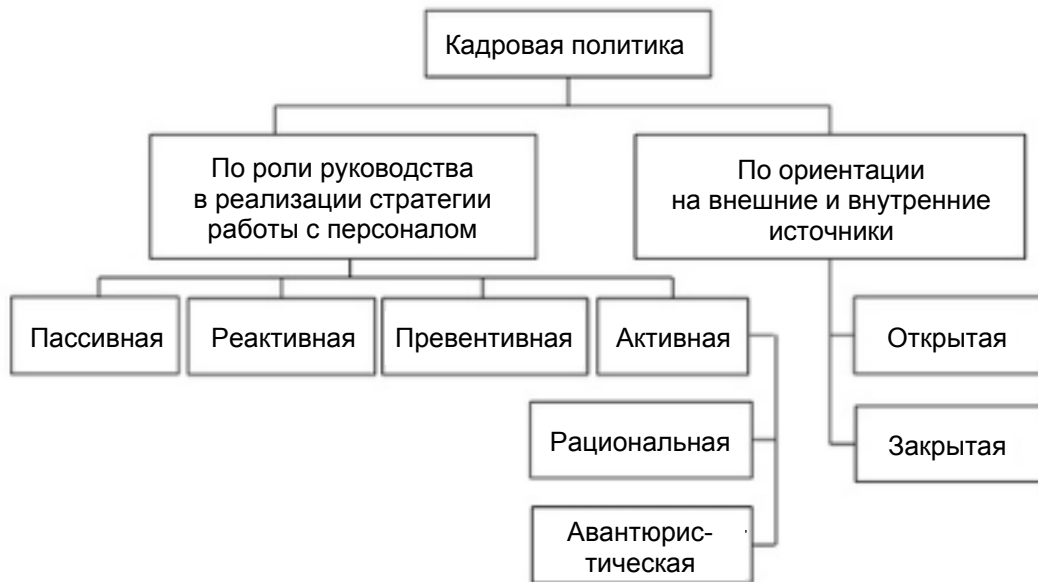


Рис. 6.3. Типы кадровой политики

### 2. Реактивная кадровая политика

Руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально.

### 3. Превентивная кадровая политика

Мероприятия кадровой политики проводятся лишь тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как

качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

#### *4. Активная кадровая политика*

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации, то можно говорить о подлинно активной политике.

Механизмы, которыми пользуется руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и иррациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

При рациональной кадровой политике руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При авантюристической кадровой политике руководство организацией не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития организации включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для существования организации, но не проанализированных с точки зрения возможного изменения ситуации с кадрами. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, пусть даже верном представлении о целях работы с персоналом.

Сравнение мероприятий кадровой политики открытого и закрытого типа продемонстрировано в табл. 6.5.

Сравнение кадровой политики открытого и закрытого типа

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

Механизм реализации кадровой политики:

– *планы кадровой работы* (включают организационные, административные, социальные, экономические и другие мероприятия по решению кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале);

– *нормы и нормативы*, определяющие организационные и дисциплинарные требования к кадровой работе и персоналу.

Кадровую политику целесообразно разрабатывать одновременно со стратегией организации. В основе разработки цели и реальные ресурсы организации.

Этапы формирования кадровой политики:

1) стратегический план развития внутренних направлений деятельности организации;

- 2) стратегический план развития внешних аспектов деятельности;
- 3) интеграция полученных результатов.

### ***Задания к разделу 6***

1. Перечислите основные современные стратегические тенденции и охарактеризуйте их влияние на управление.
2. Дайте определение понятия «миссия организации», а также приведите пример миссии организации.
3. Определите взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
4. Перечислите факторы, которые учитывают при формировании кадровой политики.
5. Поясните место кадровой политики в общей политике организации.
6. Сравните кадровые процессы при открытой и закрытой кадровой политике.

## Раздел 7. Организация управления человеческими ресурсами

*«Один иностранный посол спросил императрицу Екатерину II:*

*– Как Вы, Ваше Величество, добиваетесь того, что Ваши непослушные дворяне Вас всегда слушаются?*

*– Я никогда не заставляю их делать то, что им не выгодно, – ответила государыня».*

*Екатерина II, российская императрица*

*Требования к организации управления человеческими ресурсами современной организации. Философия организации. Ресурсное обеспечение системы управления человеческими ресурсами. Место и статус кадровой службы (HR-службы) организации в системе управления организации. Функции кадровой службы и их характеристика. Варианты организационной структуры кадровой службы. Факторы, влияющие на выбор конкретного варианта организационной структуры кадровой службы. Типовая структура «Положения о кадровой службе организации». Требования к руководителю HR-службы и HR-специалистам. Профессиональные роли менеджера по персоналу. Оценка деятельности HR-службы, критерии оценки.*

Основные вопросы, связанные с реализацией функций кадрового менеджмента, находят свое отражение в философии управления персоналом.

*Философия* – это учение о мире в целом, об общих принципах его бытия и познания.

*Философия организации* – совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм, система ценностей и убеждений, разделяемая всеми сотрудниками и посвященная глобальной цели организации.

*Философия УП* – это философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей.

Документы, на основе которых разрабатывается философия организации:

- Конституция (основной закон);
- Гражданский кодекс;
- Трудовой кодекс;

- Декларация прав человека;
- коллективный договор;
- религиозные писания (Библия, Коран и др.);
- Устав организации;
- опыт лучших организаций;
- стратегия кадровой политики страны и организации.

При разработке философии организации необходимо учитывать:

- национальный состав работников;
- тип производства;
- вид собственности;
- отрасль народного хозяйства;
- численность работающих в организации;
- уровень благосостояния работников;
- культурный уровень персонала;
- личные взгляды руководителя.

В современной организации служба персонала входит в состав административного аппарата. Впервые эти специализированные подразделения появились еще во второй половине XIX в. и с тех пор являются необходимым элементом организационной структуры предприятий и учреждений любой сферы деятельности.

*Служба управления персоналом* – совокупность подразделений организации, выполняющих функции управления персоналом.

В условиях административно-командной экономики вне зависимости от организационного статуса для кадровой службы использовалось унифицированное наименование – отдел или управление кадров. После перехода к рыночным отношениям у руководителей вновь созданных коммерческих структур появилась возможность отойти от этого стандарта. Сегодня можно встретить такие названия, как:

- HR-служба;
- кадровая служба;
- служба кадрового обеспечения;
- департамент управления человеческими ресурсами;
- отдел персонала и т.п.

Цели службы управления персоналом:

- обеспечение организации хорошо подготовленными и заинтересованными в труде работниками;



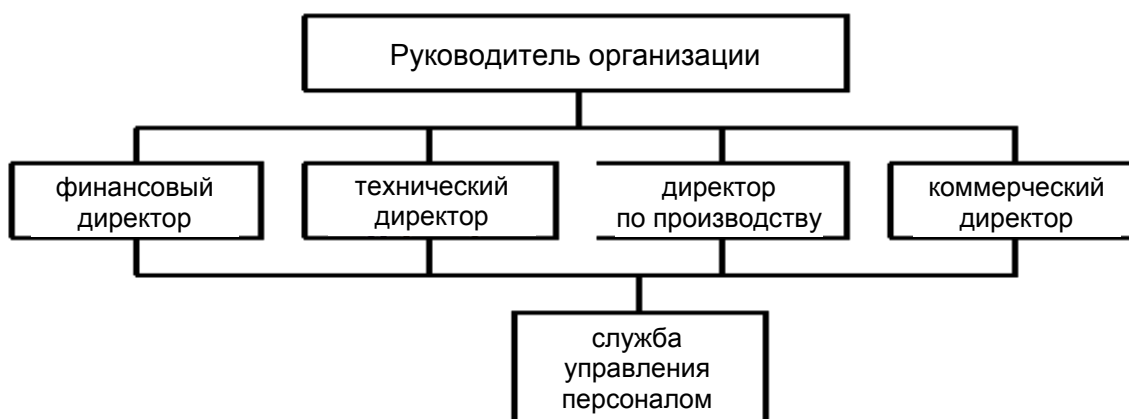
- эффективное использование работоспособности, квалификации, практического опыта и мастерства всех работников в организации;
- достижение максимальной отзывчивости работников на цели и нужды организации, сближение интересов работников и ожиданий фирмы, связанные с профессиональной деятельностью;
- систематическое доведение до работников политики организации и собственной политики служб управления персоналом.

В зависимости от позиции руководства или собственника организации общий подход к месту и роли службы персонала может существенно различаться.

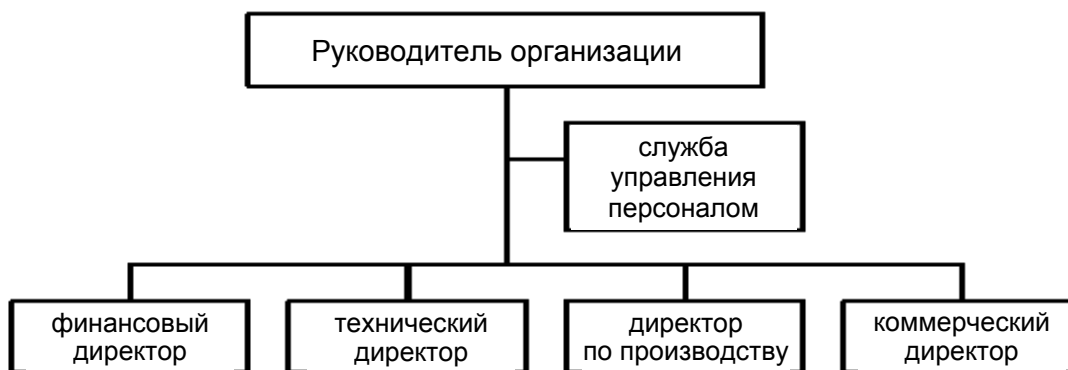
Структурное местоположение кадровой службы представлено на рис. 7.1–7.4.



*Рис. 7.1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию*



*Рис. 7.2. Структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штабного отдела общему руководству организации*



*Рис. 7.3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа высшему руководству*



*Рис. 7.4. Организационное включение службы управления персоналом в руководство организацией*

В последние несколько лет в сфере управления персоналом и менеджменте организации в целом стало популярным такое понятие как «HR-бизнес-партнер».

*HR-бизнес-партнер* – это специалист с особым статусом, который является неким связующим звеном между топ-менеджментом организации и отделом по работе с персоналом на уровне оперативной деятельности с кадрами. HR-бизнес-партнер является партнером в бизнесе, соответственно, должен участвовать в непосредственном принятии и реализации стратегии компании, понимать перспективу тех или иных изменений в управлении. Это понимание стратегии должно отображаться и в дальнейшем подборе и управлении сотрудниками.

Организационная структура кадровой службы разрабатывается с учетом различных факторов, таких как:

- размер и степень разнообразия деятельности;
- организационно-правовая форма организации;
- техника и технология;
- отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников;

- динамизм внутренней среды;
- стратегия управления персоналом.

*Основные функции кадровой службы:*

- 1) планирование персонала;
- 2) обеспечение кадрами и создание условий для их адаптации;
- 3) организация развития персонала;
- 4) оценка результатов деятельности персонала;
- 5) работа с кадровым резервом;
- 6) организация системы оплаты труда и стимулирования;
- 7) социально-психологическая поддержка персонала;
- 8) учетно-регистрационные функции;
- 9) юридические функции.

Современные практики полагают, что для повышения качества работы служба УЧР должна:

- стать партнером менеджеров высшего и линейного уровня в процессе реализации стратегии, помогая улучшить процесс планирования от этапа заседания совета директоров до этапа сбыта товара;
- стать экспертом по методам организации выполнения работ достижения административной эффективности с непременным сокращением затрат на фоне сохранения уровня качества;
- поддерживать и защищать интересы сотрудников, активно представляя их проблемы на рассмотрение высшему руководству и одновременно работая над повышением уровня вовлеченности и приверженности сотрудников организации и их способности достигать результатов;
- стать проводником непрерывных изменений формируя быстрый процесс и культуру, в которых сможет развиваться организационная способность к изменениям;
- пропагандировать важность гибкого, ориентированного людей подхода к решению различных вопросов;
- определить конечные цели службы УЧР и нести ответственность за их выполнение;
- инвестировать в инновативные виды практики ЧР.

Схема традиционной оргструктуры кадровой службы промышленного предприятия в России представлена на рис. 7.5. Типовая структура HR-службы в американских компаниях среднего размера представлена на рис. 7.6.

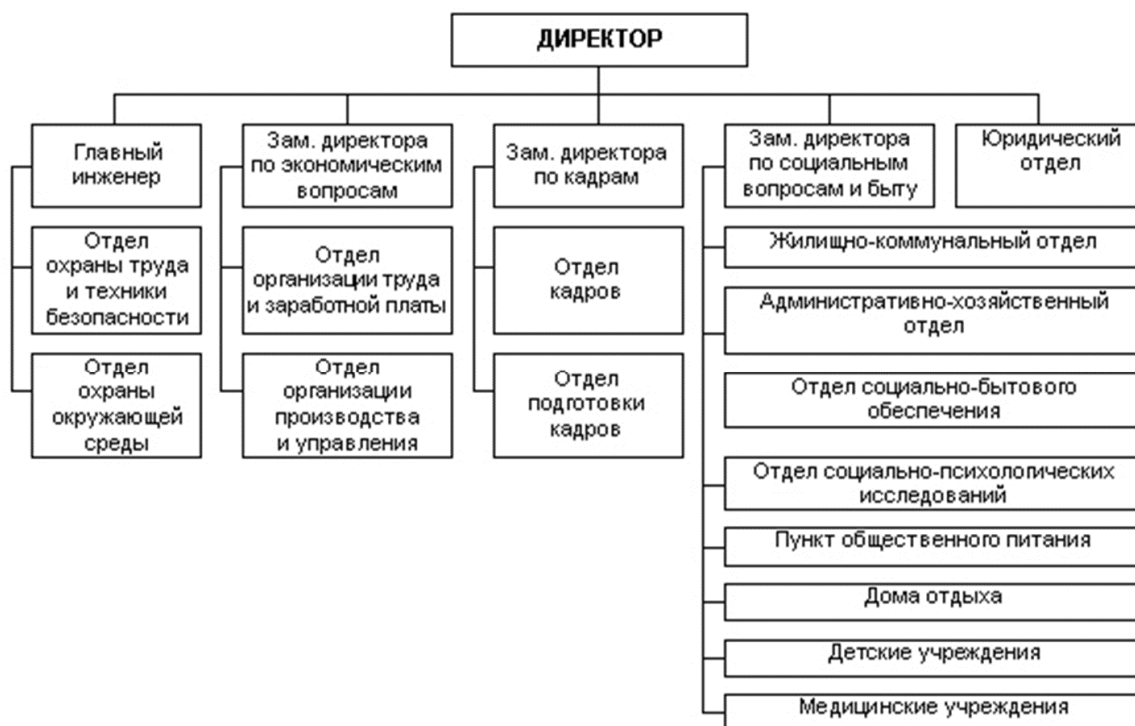


Рис. 7.5. Схема традиционной оргструктуры службы УП

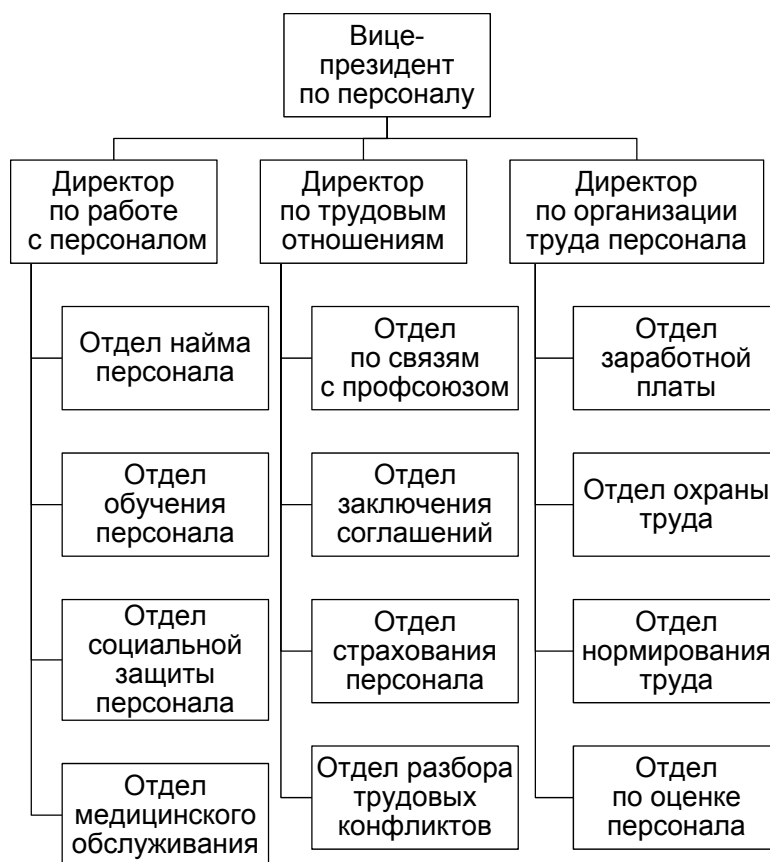


Рис. 7.6. Типовая структура HR-службы в американских компаниях среднего размера

Деятельность кадровой службы регламентируется соответствующим положением.

Положение о кадровой службе предприятия (организации, учреждения) состоит из пяти составляющих:

- 1) общие положения;
- 2) функции и задачи кадровой службы;
- 3) полномочия кадровой службы;
- 4) взаимодействие кадровой службы;
- 5) ответственность кадровой службы.

Обеспечение системы УЧР состоит из нескольких составляющих.

*Кадровое* – необходимый качественный и количественный состав работников кадровой службы организации.

*Нормативно-методическое* состоит из следующих элементов:

- 1) документов организационного, организационно-методического, распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера;
- 2) нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

*Делопроизводственное* – создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

*Организационное* – формирование специальных структурных подразделений, выполняющих ряд задач и функций в области работы с кадрами.

*Информационное* – совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, технико-справочную информацию.

*Материальное и техническое* – выделение определенных материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

На разных стадиях развития формируются различные задачи кадровой службы, они продемонстрированы в табл. 7.1.

Задачи кадровой службы на разных стадиях развития организации

Стадия развития	Задачи кадровой службы
Формирование	Проектирование оргструктуры, рабочих мест, разработка прогноза и планирование потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на вакантные места
Интенсивный рост	Формирование кадрового состава – привлечение и наем персонала, оценка кандидатов, расстановка и адаптация новичков
Стабилизация	Создание систем мотивации и стимулирования, оценка и интенсификация труда, аттестация персонала, формирование кадрового резерва
Кризис	Осуществление работ по сокращению персонала, оценке кадрового потенциала, созданию кадровой программы реструктуризации

Сотрудники подразделений кадровой службы могут занимать различные должности, например:

- руководитель службы персонала.
- HR-менеджер общего профиля (*HR-generalist*);
- руководитель HR-отдела;
- менеджер по компенсациям;
- менеджер по социальным льготам;
- рекрутер;
- специалист по тренингам;
- специалист по трудоустройству уволенного персонала;
- документовед.

В современной теории и практике принято считать, что специалисты кадровой службы должны обладать некоторыми базовыми требованиями.

1. *Знание сферы производства.* Сотрудники службы по управлению персоналом должны иметь четкое представление о видах выпускаемой продукции и выполняемых услугах, технологии и организации их производства, потребностях основных клиентов предприятия, составе и структуре рабочей силы, экономике и финансах предприятия, стратегии и тактике развития фирмы и отрасли, управлении трудом, производством и персоналом, методах экономической оценки затрат и результатов, организации заработной платы и т.д.

2. Профессиональные знания в управлении персоналом. Сотрудники службы по управлению персоналом должны иметь глубокие теоретические знания и практические умения по таким научным проблемам, как взаимодействие наук о труде и персонале, потребности и потенциал человека, эффективность труда и уровень жизни людей, организация и нормирование труда, мотивация и стимулирование персонала, планирование карьеры, оценка работников, психология и физиология труда и т.п.

3. *Лидерство и управление переменами.* Сотрудники службы по управлению персоналом должны уметь определять основные направления развития организации, формулировать стратегические цели, выработать методы реализации целей, совершенствовать работу по управлению персоналом, выбирать оптимальные решения в сфере управления человеческим фактором и др.

4. *Способность к обучению и развитию.* В современном производстве происходит непрерывное совершенствование техники и технологии, форм и методов управления, обновляется выпускаемая продукция. Способность к повышению профессиональных знаний и развитию творческого потенциала является важнейшим требованием к менеджерам по управлению человеческими ресурсами.

Для оценки эффективности деятельности кадровой службы используются следующие критерии:

1) текучесть кадров в целом по организации и по ее подразделениям, а также по базовым категориям персонала;

2) наличие вакантных рабочих мест в подразделениях, незаемщённых в течение определённого периода (например, квартала);

3) число трудовых конфликтов, вышедших за рамки соответствующих структурных подразделений;

4) наличие прямых претензий к деятельности службы персонала со стороны структурных подразделений организации и ее первых руководителей;

5) количество инициативных инновационных предложений и других индивидуальных трудовых результатов;

6) показатель обоснованных претензий к организации со стороны государственных органов регулирования и контроля в сфере трудовых отношений;

7) удельный вес сотрудников, выразивших неудовлетворенность своими отношениями с работодателем в целом и непосредственным руководителем в частности, а также с коллегами по работе.

### ***Вопросы и задания к разделу 7***

1. Назовите документы, на основе которых разрабатывается философия организации.
2. Перечислите варианты структурного местоположения кадровой службы организации.
3. Дайте определение понятия «HR-бизнес-партнёр».
4. Приведите примеры должностей в подразделениях кадровой службы.
5. Как можно оценить эффективность кадровой службы организации?



## Раздел 8. Формирование человеческих ресурсов организации

*«Набирая людей, выбирайте тех, у кого есть сильная сторона, а не тех, у кого нет слабых сторон».*

*Колин Пауэлл, американский политический деятель*

*Характеристика современного рынка труда. Планирование потребностей организации в работниках. Цели и задачи кадрового планирования. Подходы к привлечению человеческих ресурсов. Источники привлечения человеческих ресурсов, их характеристика. Понятие и методы набора персонала. Взаимодействие организаций с рекрутинговыми агентствами. Хедхантинг. Организация отбора кандидатов на вакантную должность. Этапы отбора. Методы отбора кандидатов. Структура и виды резюме. Проведение собеседования/интервью с кандидатом. Тестирование кандидатов. Причины сокращения численности персонала. Процесс сокращения персонала. Аутплейсмент.*

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.

Кадровое планирование основывается на ответах на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Необходима *количественная и качественная* оценка потребности в персонале.

Кадровое планирование осуществляется на стратегическом (3–10 лет), тактическом (1–3 года) и оперативном (до года) уровнях.

В процессе кадрового планирования могут возникнуть следующие проблемы:

- 1) пробелы в информации, неопределенность в исходной ситуации (особенно для стратегического);

2) показатели с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке;

3) необходимость координации отдельных планов.

При планировании человеческих ресурсов необходимо учитывать такие факторы, как:

- состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;
- государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т.п.);
- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- стратегические задачи и бизнес-планы компании;
- финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;
- корпоративная культура, лояльность сотрудников;
- движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т.п.).

При планировании численности персонала предприятия необходимо определить текущую и долгосрочную потребность в персонале. При расчете потребности в персонале используют разнообразные нормативные показатели – нормы времени на выполнение тех или иных работ, нормы обслуживания, нормы управляемости и т.д.

Текущая потребность в персонале рассчитывается на основании общей и базовой потребности.

*Общая потребность* предприятия в кадрах  $A$  определяется как сумма:

$$A = Ч \cdot ДП, \quad (8.1)$$

где  $Ч$  – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;  $ДП$  – дополнительная потребность в кадрах.

*Базовая потребность* предприятия в кадрах  $Ч$  определяется по формуле:

$$Ч = ОП/В, \quad (8.2)$$

где  $ОП$  – объем производства;  $В$  – выработка на одного работающего.

*Дополнительная потребность* в кадрах ( $ДП$ ) – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

Долгосрочная потребность в персонале осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из *коэффициента насыщенности специалистами*, который исчисляется как отношение числа специалистов к объему производства:

$$A = Ч_p \cdot K_n, \quad (8.3)$$

где  $Ч_p$  – среднесписочная численность работающих;  $K_n$  – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Процесс привлечения человеческих ресурсов в организацию начинается с анализа кадровой ситуации в регионе. Главный результат анализа – выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе.

В процессе анализа необходимо собрать и проанализировать информацию об:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

Основным элементом привлечения человеческих ресурсов в организацию является *наем персонала* – комплекс организационных мероприятий, включающий поиск потенциальных работников, отбор наиболее подходящих кандидатов, а также оформление новых сотрудников на работу в соответствии с законодательством.

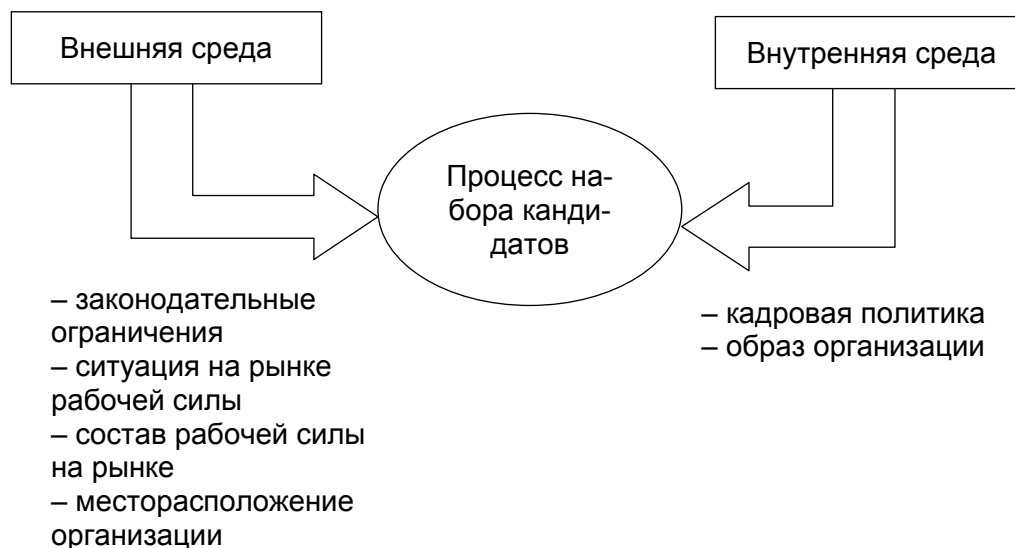
Наем персонала начинается с *набора кадров* – системы мер для привлечения работников в организацию.

Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов, представлены на рис. 8.1.

Алгоритм HR-процедуры найма персонала коммерческой организации может выглядеть следующим образом:

- 1) уточнение потребностей компании в сотрудниках на определенный период времени;
- 2) формирование заявки на подбор кадров, изучение должностных инструкций вакантного места, ознакомление с имеющейся ситуацией на рынке труда;

- 3) составление объявления о вакантной должности;
- 4) формирование списка источников, с помощью которых можно закрыть вакансию;
- 5) опубликование объявления о наборе персонала в различных источниках (электронные и печатные ресурсы по трудоустройству);
- 6) анализ и отбор резюме подходящих соискателей;
- 7) оценка при найме сотрудников: выбор наиболее подходящего на вакантную должность кандидата (здесь используются методы: интервью, собеседование, тестирование, анализ и оценка и др.);
- 8) принятие решения о приеме на работу и официальное трудоустройство с соблюдением установленных законом и правилами предприятия процедур;
- 9) адаптация нового сотрудника в коллективе и на производстве.



*Рис. 8.1. Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов*

Источники привлечения персонала представлены на рис. 8.2.

Методы набора за счет внутренних источников:

- рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;
- обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Методы набора за счет внешних источников:

- набор специалистов из числа выпускников университетов и колледжей, в т.ч. «ярмарки вакансий»;

- тщательный отбор тех претендентов, которые непосредственно обращаются в организацию с просьбой о приёме на работу;
- размещение объявлений о вакансии в средствах массовой информации (радио, телевидение, газеты, журналы, Интернет-сайты, социальные сети);
- обращение в государственные службы занятости;
- обращение в частные агентства по содействию найму персонала;
- переманивание сотрудников из других компаний.

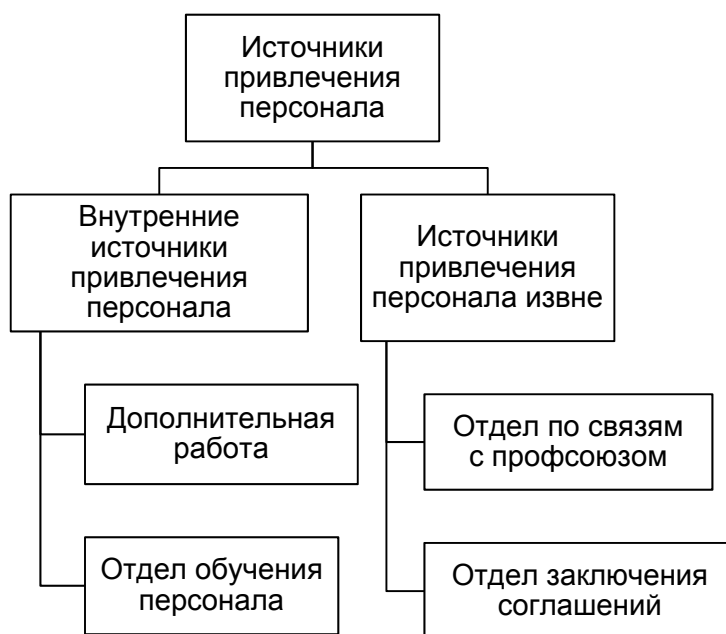


Рис. 8.2. Источники привлечения персонала

В современной практике выделяются три основных направления рекрутингового бизнеса.

*Массовый рекрутинг.* Применяется для подбора большого количества сотрудников. В основном это специалисты линейного уровня, с достаточно чётко очерченными профессиональными навыками и опытом.

*Executive search* (поиск редких специалистов и/или управленцев среднего звена) – самая дорогая и самая эффективная технология, применяемая агентствами. При работе в этом направлении упор делается в большей степени на специализацию по определённому сегменту рынка или бизнеса.

*HeadHunting* – это переманивание конкретного специалиста (как вариант топ-менеджера, или узкопрофильного специалиста по продажам) из одной компании в другую компанию по заданию компании заказчика.

Следующим этапом наема персонала является *отбор персонала* – выбор из общего числа кандидатов наиболее подходящих работников с учетом их пригодности и индивидуальных склонностей.

К основным методам отбора персонала относятся:

- 1) анализ анкетных данных и резюме;
- 2) наведение справок в учебном заведении и/или на прежней работе;
- 3) тестирование (профессиональное и личностное);
- 4) выполнение пробных заданий;
- 5) проверка навыков претендентов в центрах оценки персонала;
- 6) собеседование/интервью.

Также выделяют нетрадиционные методы отбора кандидатов:

- 1) стрессовое интервью;
- 2) *brainteaser interview* (дословно – «интервью, щекочущее мозг»);
- 3) физиогномика;
- 4) метод отбора с помощью соционического типирования;
- 5) графология;
- 6) гороскоп;
- 7) отбор по имени соискателя;
- 8) дактилоскопия;
- 9) проверка на полиграфе («детекторе лжи»).

Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов представлена в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
1. Центры оценки персонала	70–80
2. Тесты на профпригодность	60
3. Общие тесты способностей	50–60
4. Биографические тесты	40
5. Личностные тесты	40
6. Интервью	30
7. Рекомендации	20
8. Астрология, графология	10

Процесс наема завершается этапом оформления новых сотрудников на работу в соответствии с законодательством (подробнее рассмотрено в разделе 15).

*Высвобождение персонала (сокращение числа занятых)* – увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или

большого числа работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Высвобождение персонала непосредственно затрагивает договоры найма, включая разрыв или приостановку таких договоров (контрактов).

Причины сокращения численности персонала организации представлены в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Причины сокращения численности персонала организации

Причины, не зависящие от работодателя	Причины, зависящие от работодателя
Мировой или национальный экономический кризис, затрагивающий интересы всех субъектов предпринимательства	Масштабные потери от наступивших рисков или примененных санкций, вызвавшие необходимость временного сокращения деловой активности организации для реконструкции ее деятельности
Отраслевой кризис, затрагивающий интересы работодателей конкретной отрасли	Необходимость ликвидации филиалов, отделений или структурных подразделений организации, недавно созданных на основании ошибочных прогнозов ее маркетинговых служб
Ухудшение конъюнктуры конкретного сегмента рынка	Неэффективная работа конкретного подразделения на обслуживаемом рынке, вызвавшая сокращение спроса на соответствующие услуги

В соответствии с трудовым законодательством РФ существуют следующие виды увольнений:

- по инициативе работника;
- по инициативе работодателя;
- по соглашению сторон;
- выход на пенсию.

### **Вопросы к разделу 8**

1. Перечислите основные проблемы кадрового планирования.
2. Охарактеризуйте схему найма работников.
3. Сравните преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
4. Сформулируйте определение понятия «отбор персонала».
5. Дайте краткую характеристику основных методов отбора персонала.
6. Каковы причины сокращения персонала организации?

## Раздел 9. Организация использования человеческих ресурсов в компании

*«Мощь должностной позиции постепенно уступает место мощи личности. Теперь формальное название должности и ее место на организационной диаграмме меньше влияют на карьерные перспективы и успех, чем навыки, умения и идеи, которые человек демонстрирует во время своей работы».*

*Розабет Мосс Кантер, профессор  
Гарвардской школы бизнеса*

*Организация труда персонала: понятие и основные элементы. Разделение и кооперация труда. Понятие и требования к рабочим местам. Правила организации и оснащение рабочих мест. Сравнительные характеристики систем планировки помещений. Требования к безопасности рабочих мест. Условия труда персонала. Режим рабочего и личного времени сотрудников. Нормирование труда. Дисциплина труда. Безопасность персонала (физическая, экономическая, информационная, юридическая, интеллектуальная, экологическая).*

*Организация труда – это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.*

*Организация труда заключается в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса.*

*Элементы организации труда:*

- разделение и кооперация труда – обособление видов трудовой деятельности и систему производственных взаимосвязей работников;*
- рациональные приемы и методы труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономное выполнение операций (с позиции затрат времени и усилий работника);*
- организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение на производственных площадях (планировка);*
- организация обслуживания рабочего места – виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя;*



- нормирование труда;
- дисциплина труда;
- нормативная регламентация деятельности персонала и администрации;
- режим труда и отдыха работника.

*Разделение труда* – разделение обязанностей по изготовлению изделий (выполнению работ, оказанию услуг) между разными сотрудниками и выделение разных категорий сотрудников для выполнения соответствующих обязанностей.

Существуют три вида разделения труда.

*Функциональное разделение труда* – выделение отдельных групп сотрудников в зависимости от тех функций, которые они выполняют по отношению к производственному процессу (например, для промышленных предприятий – руководители, специалисты, рабочие).

*Технологическое разделение труда* – в зависимости от однородности выполняемых работ внутри производственного процесса.

*Квалификационное разделение труда* – выделение работ разной степени сложности и работников разного уровня квалификации (в рамках каждой профессии и специальности).

Разделение труда имеет свои границы, устанавливаемые по критерию целесообразности организации трудового процесса. Существуют технические (возможности инструмента и оборудования), экономические (совокупные затраты трудовых и материальных ресурсов), психофизиологические (необходимость сохранения здоровья) и социальные (привлекательность работы для сотрудника) границы разделения труда.

*Кооперация труда* – установление производственных взаимосвязей между отдельными исполнителями в рамках единого трудового процесса.

Одной из форм кооперации труда является *совмещение профессий (специальностей, трудовых функций)* – возможность для сотрудника наряду со своей основной работой полностью или частично выполнять работу, ранее выполнявшуюся другим исполнителем

Условия совмещения профессий:

- 1) наличие у сотрудника неиспользованного рабочего времени;
- 2) общность совмещаемых операций и функций, которые должны быть связаны по характеру труда, технологически и функционально;

- 3) несовпадение совмещаемых работ по времени;
- 4) выполнение одной из работ не оказывает отрицательного влияния на качество другой и не влечет снижения производительности труда;
- 5) соответствие достаточной для выполнения совмещаемой работы квалификации.

*Рабочее место* – пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

Рабочее место можно рассматривать в трех аспектах:

- социальный аспект (первичный пункт и источник занятости);
- экономический аспект (первичный пункт получения прибыли);
- технологический аспект (главное звено производственного процесса).

На основании современных источников можно выделить следующие классификации рабочих мест.

*По уровню механизации труда исполнителей:*

- рабочие места ручной работы;
- машинно-ручные;
- механизированные;
- автоматизированные.

*По количеству обслуживаемого оборудования:*

- одностаночные (одноагрегатные);
- многостаночные (многоагрегатные).

*По признаку разделения труда:*

- индивидуальные;
- коллективные.

*По степени специализации:*

- специализированные;
- универсальные.

*По признаку пространственного расположения:*

- стационарные;
- передвижные;
- комбинированные.

*По профессиональному признаку:*

- в зависимости от профессии работника.

*По времени использования:*

- постоянные;
- временные.

*По характеру использования:*

- функционирующие;
- нефункционирующие.

*Организация рабочего места* – комплекс мероприятий по его планировке, оснащению средствами и предметами труда, обслуживанию и аттестации.

Типовой паспорт рабочего места:

- назначение и общие характеристики рабочего места;
- планировка рабочего места;
- мебель, оборудование и технические средства;
- функциональные обязанности (основные элементы работы);
- методы и приемы труда;
- условия труда;
- оплата труда;
- организация обслуживания;
- регламентирующая документация;
- загрузка рабочего места (нормирование);
- охрана труда и техника безопасности.

Основные системы планировки помещений:

– *кабинетная*, при которой структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы в отдельных комнатах (от 4 до 30 чел.);

– *зальная*, при которой структурные подразделения и производства размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 100. Эти помещения обязательно оборудуются искусственным освещением, кондиционированием воздуха и звукоизоляцией;

– *ячеистая*, при которой в большом зале размещаются сотрудники подразделения, а помещения для руководителей отделов и служб формируются с помощью специальных передвижных перегородок из рифленого стекла высотой 1,5–2,0 м.

Размещение рабочих мест при различных планировках помещения представлены на рис. 9.1–9.3.

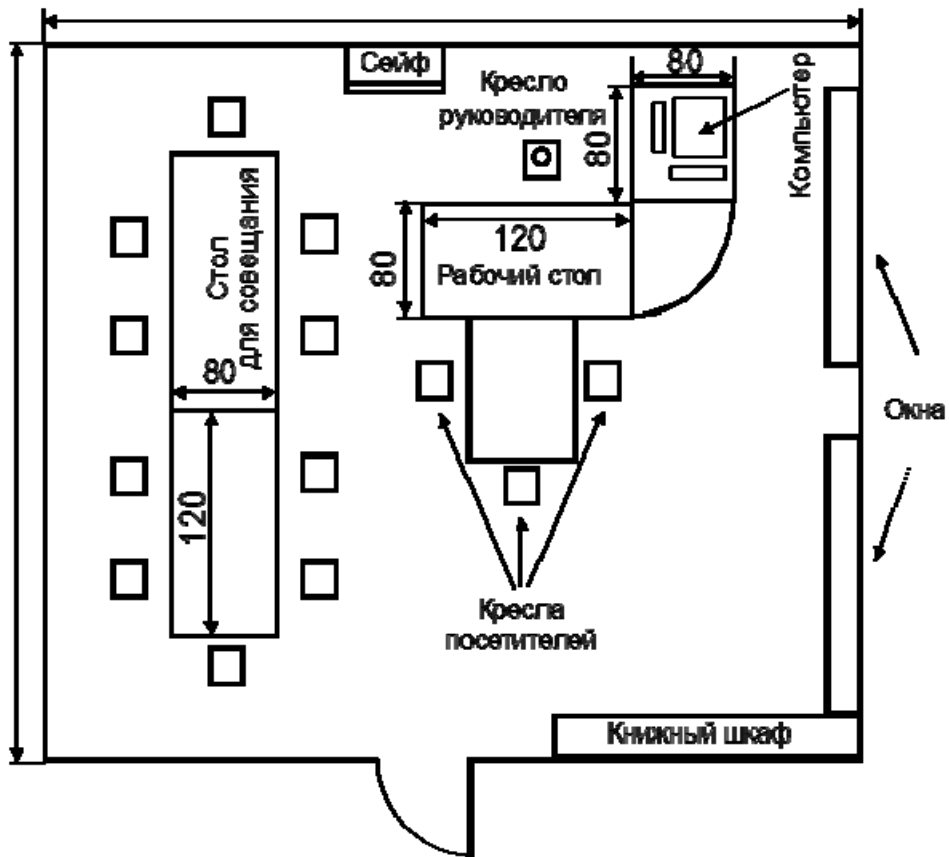


Рис. 9.1. Планировка рабочего места руководителя предприятия

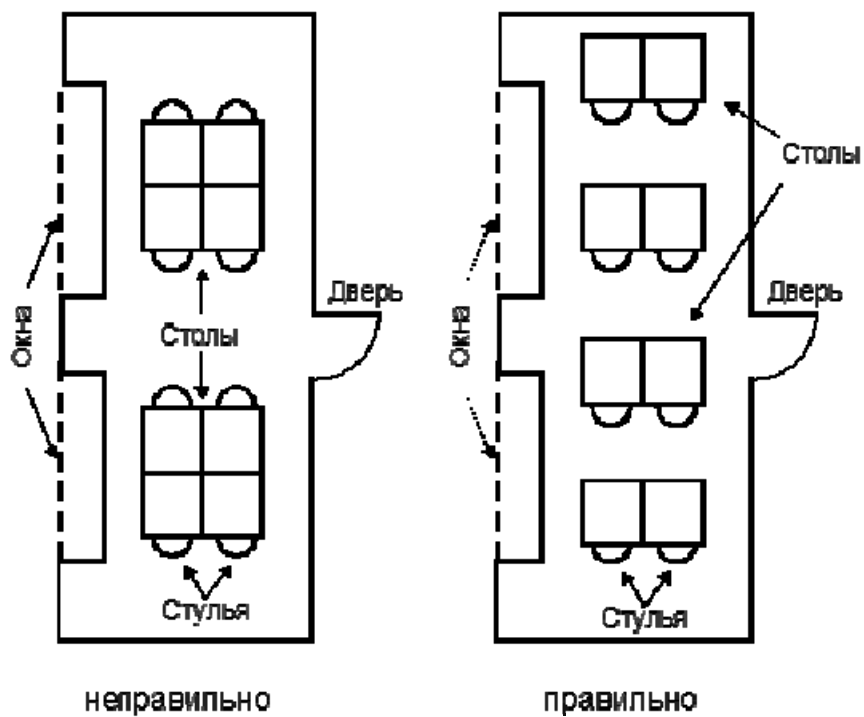


Рис. 9.2. Размещение рабочих мест в прямоугольном помещении

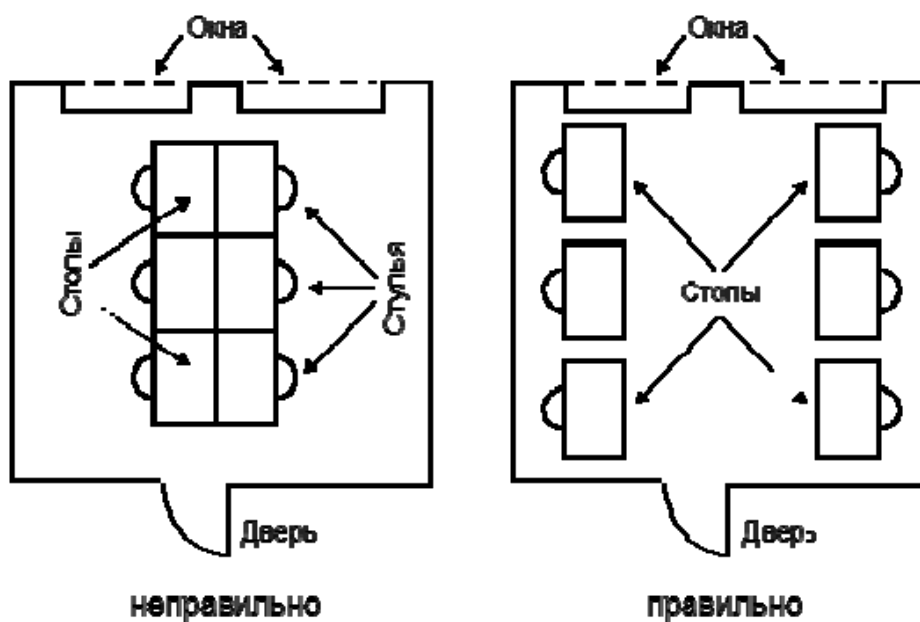


Рис. 9.3. Размещение рабочих мест в квадратном помещении

Правила распределения помещений:

- в первую очередь размещать крупные структурные подразделения (администрация, канцелярия, бухгалтерия, отделы маркетинга, кадров), учитывая возможность их расширения;
- смежные отделы и службы размещать рядом друг с другом, чтобы минимизировать время на обмен информацией;
- отделы, связанные с приемом посетителей (сбыт, кадры, бухгалтерия), должны размещаться рядом со входом, лифтом и лестничной площадкой;
- складские, множительные и транспортные подразделения должны быть изолированы от приема посетителей и офисных помещений;
- необходимо рабочие места с вредными условиями труда отделять от рабочих мест с нормальными условиями;
- туалеты должны быть на каждом этаже и легко доступны клиентам и сотрудникам;
- входы и выходы должны быть свободны, хорошо обозримы и безопасны;
- планировка рабочих мест осуществляется исходя из площади помещений, числа сотрудников, норматива площадей на 1 сотрудника и проектируемой мебели, и оборудования.

Нормы площадей для размещения служащих в разных странах представлены в табл. 9.1.

Таблица 9.1

Нормы площадей для размещения служащих в разных странах

Категория служащих	Россия	США	Англия	Германия	Италия
Руководитель предприятия	24–55	37	37–42	40–50	40–50
Заместитель руководителя	12–35	15–25	23–32	25–30	35–38
Начальник отдела	8–24	7–9	18–23	15–25	15–20
Главный (старший) специалист	8–12	6–8	8–11	8–15	8–12
Специалист	4–8	4–6	9	2–4	5
Секретарь	4–5	4–6	4–6	3–5	4–5

*Условия труда* – совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических состояний производственной среды, оказывающих влияние на функционирование организма работника, его здоровье и продолжительность жизни, работоспособность, удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда.

Факторы, воздействующие на условия труда, представлены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Факторы, воздействующие на условия труда

Факторы	Содержание
Социально-экономические	Нормативно-правовые факторы Социально-психологические факторы Общественно-политические факторы Экономические факторы
Организационно-технические	Средства труда Предметы труда Технологические процессы Организационные формы производства Режимы труда и отдыха, дисциплина труда и т.п.
Естественно-природные	Климатические, геологические, биологические особенности местности, где протекает работа

Согласно медико-физиологической классификации выделяются опасные и вредные условия труда.

*Опасные* – условия труда, воздействие которых на работающего приводит к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья.

*Вредные* – приводят к заболеванию или снижению работоспособности.

Производственные факторы опасных и вредных условий труда подразделяются на физические, химические, биологические, психофизиологические.

*Режим труда и отдыха* – распорядок чередования и продолжительности рабочего времени и перерывов для отдыха, устанавливаемый для каждого вида работ.

*Безопасность организации* – такое состояние, которое достигается посредством обеспечения и поддержания защищенности ее персонала и жизненно важных интересов организации от внутренних и внешних угроз с целью уменьшения отрицательных последствий нежелательных событий и достижения наилучших интересов деятельности.

Виды безопасности:

- физическая безопасность объекта;
- физическая безопасность персонала;
- экономическая безопасность;
- информационная безопасность;
- юридическая безопасность;
- интеллектуальная безопасность;
- экологическая безопасность.

Установлению правильных соотношений между мерой труда и мерой его оплаты способствует нормирование труда. С помощью нормирования труда определяется мера затрат труда на выполнение определенного объема работы в заданных условиях. Мера затрат может быть выражена временем, объемом работы, численностью работников и объектов обслуживания. Различают нормативы и нормы труда.

*Нормирование труда* – это вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп и количеством единиц оборудования.

Нормативы труда характеризуют научно обоснованные, централизованно разработанные показатели затрат труда. На их основе предприятия самостоятельно разрабатывают свои нормы труда. Таким образом, норма труда – это норматив труда, скорректированный на местные условия труда.

– *Нормы времени* определяют необходимые затраты времени одного работника или бригады (звена) на выполнение единицы работы (продукции). Нормы времени измеряются в человеко-минутах (человеко-часах).

– *Норма выработки* – количество единиц продукции, которое должно быть изготовлено одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (час, смену). Нормы выработки измеряются в натуральных единицах (штуках, метрах, и т.п.) и выражают необходимый результат деятельности работников.

– *Норма обслуживания* – необходимое количество станков, рабочих мест, единиц производственной площади и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой (звеном).

– *Норма численности* – численность рабочих, необходимых для обслуживания одного или нескольких агрегатов.

– *Норма управляемости* (числа подчиненных) – количество работников, которое должно быть непосредственно подчинено одному руководителю.

– *Нормированное задание* – необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником или бригадой (звеном) за данный отрезок времени (смену, сутки, месяц).

В ст. 189 ТК РФ *дисциплина труда* определяется как обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с ТК РФ, иными федеральными законами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. Эти правила трудового поведения составляют содержание нормативной основы внутреннего трудового распорядка организации.

Таким образом, дисциплина – обязательное для каждой организации и ее работника подчинение установленному порядку и правилам.

*Производственная дисциплина* – строгое и точное соблюдение необходимого порядка работы каждым участником процесса производства.

Правила эффективности наказания:

- 1) неотвратимость воздействия;
- 2) индивидуализация наказания;



- 3) справедливость наказания;
- 4) администрация должна учитывать тяжесть совершения дисциплинарного проступка, а также его экономические последствия, обстоятельства, при которых оно совершено, предшествующую работу, отношение человека к своему нарушению;
- 5) наказание не должно унижать честь и достоинство человека.

### ***Вопросы и задания к разделу 9***

1. Дайте определение понятия «организация труда» и перечислите ее основные элементы.
2. Какие ограничения должны соблюдаться при разделении труда?
3. Охарактеризуйте основные системы планировки помещений.
4. Назовите факторы, воздействующие на условия труда.
5. Перечислите виды нормирования труда.
6. Каковы причины несчастных случаев в организации?

## Раздел 10. Управление мотивацией человеческих ресурсов

*«Все управление в конечном счете сводится к стимулированию активности других людей».*

*Ли Якокка, американский менеджер*

*Понятие мотивации. Классические теории мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория потребностей Д. Мак-Клелланда, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, модель Портера-Лоулера. Мотивы труда. Формы и инструменты мотивации. Стимулирование труда. Понятие стимула. Виды и формы стимулирования работников в организации. Материальное и нематериальное стимулирование. Построение систем стимулирования в современных компаниях.*

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Следовательно, верный выбор механизмов мотивации будет способствовать успешному развитию организации.

Для изучения мотивации необходимо рассмотреть основные понятия, связанные с данным процессом.

*Потребность* – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы (биологические/первичные и социальные/вторичные потребности).

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

*Мотивация труда (от lat. movere)* – побуждение к действию, динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

*Вознаграждение* – то, что человек считает ценным для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности. Вознаграждение может быть *внутренним* (чувство самоуважения, удовлетворенность результатом трудовой деятельности, ощущение значимости своего труда и т.д.) и *внешним* (блага, которые предоставляет работнику организация за выполнение им трудовых действий – зарплата, премии, карьерный рост, похвала и т.д.).

Все известные теории мотивации можно разделить на три группы. *Инструментальные* теории мотивации (метод «кнута и пряника»).

*Содержательные* теории мотивации (1940–1950-е гг.) – А. Маслоу (рис. 10.1), Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг (табл. 10.1). Базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

*Процессуальные* теории мотивации (с 1960-х гг.) – В. Врум (рис. 10.2), Д. Мак-Грегор, А. Портер и Э. Лоулер (рис. 10.3). Анализируют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.



Рис. 10.1. Теория потребностей А. Маслоу

Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда.

Работнику присущи всего три потребности высшего уровня:

- *потребность достижения* – стремление человека благодаря своим действиям получить фактический желаемый результат наиболее эффективным способом;
- *потребность соучастия* – стремление человека к дружеским отношениям с окружающими, оказанию помощи, общению;
- *потребность власти* – стремление человека контролировать окружающие его ресурсы, процессы, воздействовать на других людей, брать на себя ответственность.

Эти потребности не располагаются иерархически, не исключают друг друга, а взаимосвязаны.

Таблица 10.1

## Факторы мотивации теории Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Факторы-мотиваторы
Политика администрации фирмы	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарплата	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста



Рис. 10.2. Модель мотивации по В. Вруму

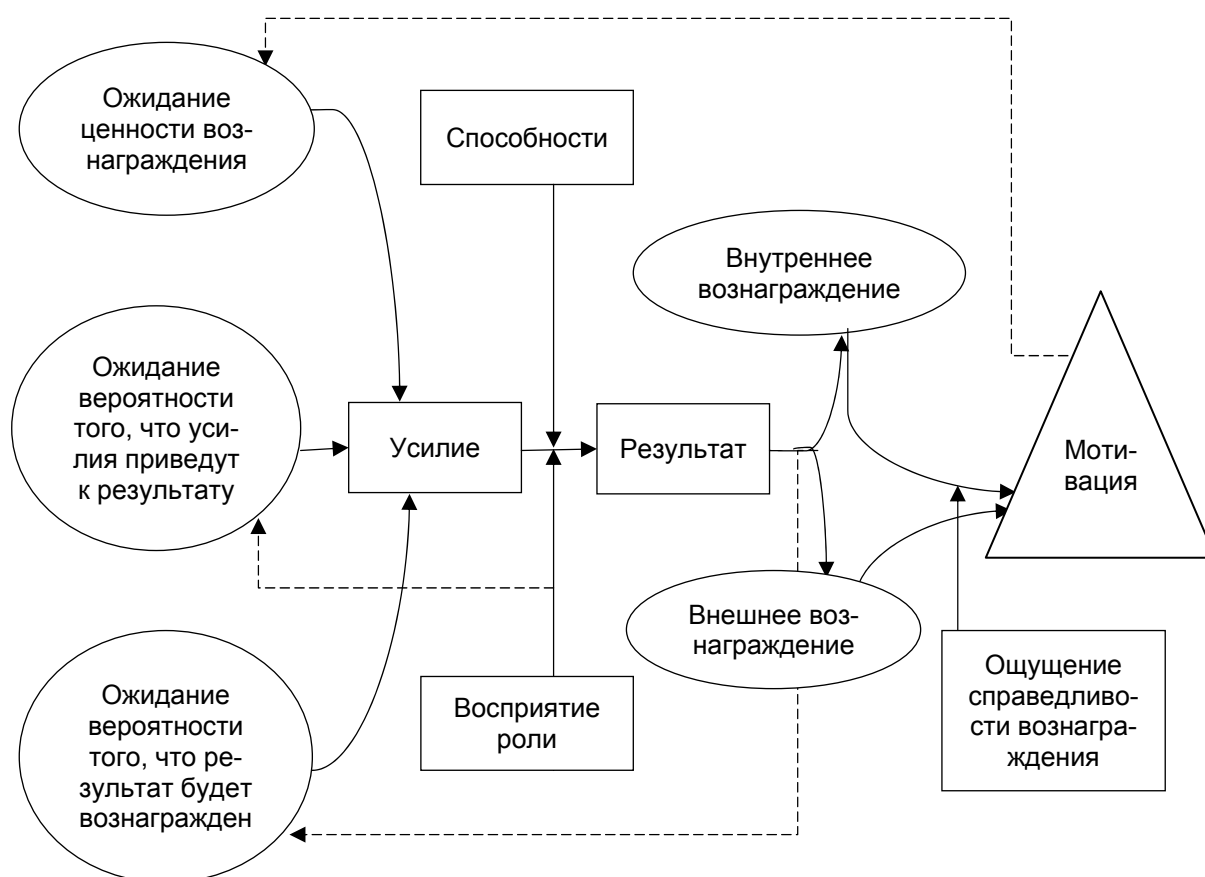


Рис. 10.3. Модель мотивации Портера-Лоулера

Исследователи выделяют различные виды мотивов.

*Мотивы приобретения* – выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты.

*Мотивы удовлетворения* – выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда.

*Мотивы безопасности* – выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты.

*Мотивы подчинения* – выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями.

*Мотивы энергосбережения* – выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

Мотивы труда формируются, если:

– в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

– для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;

– трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

В соответствии с двойственной природой человека мотивы делятся на две группы: материальные и социальные.

Структура мотивов работника представлена в табл. 10.2.

Таблица 10.2

Структура мотивов труда работника

Мотив труда	Блага, поступающие работнику
Материальный	Зависящие от трудового вклада (основная зарплата и премии, натуральные продукты, оплата за стаж, единовременные премии и т.п.) Зависящие от принадлежности к организации (бесплатное питание, проезд, пользование автостоянкой, лечение, обучение за счет организации и т.п.)
Социальный: моральный статусный  труд как потребность	Медали, грамоты, похвала, благодарственные письма и т.п. Служебный рост, профессиональный рост, участие в управлении, лидерство в группе и т.п. Удовлетворение от творчества, содержания труда и его благоприятных условий, хороших отношений с коллегами и т.п.

Типы мотивации работников по В.И. Герчикову.

*Инструментально мотивированный* работник ориентирован только на заработок, желательны наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю.

*Профессионально мотивированный* работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы. Для него типично развитое профессиональное достоинство.

*Патриотически мотивированный* работник характеризуется тем, что основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности: достижение равенства, социальной гармонии и т.д.

*Хозяйский* тип мотивации основан на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т.п. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивация. Для него достаточно этой внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически неограниченны.

Работник с *избегательным (люмпенизированным)* типом мотивации предпочитает уравнилельное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Такие работники не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

В таблице 10.3 представлено применение различных видов стимулирования в соответствии с типом мотивации работников.

Таблица 10.3

Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
1	2	3	4	5	6
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	применимы в денежной форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запрещены	базовые
Денежные	базовые	применимы	нейтральные	применимы	нейтральные

1	2	3	4	5	6
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление авто и др.)	применимы в денежной форме	применимы при целевой договоренности	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договоренности	базовые
Моральные	запрещены	применимы	базовые	нейтральные	нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	запрещены	запрещен	применим	запрещен	базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Карьера, развитие	применимы	базовые	нейтральные	применимы	запрещены
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	базовые	запрещены

Мотивация – это динамический процесс, поэтому на протяжении трудовой жизни человека степень мотивации различна. Причины снижения мотивации (демотивации) персонала и способы ее коррекции представлены в табл. 10.4.

Таблица 10.4

## Причины демотивации персонала и способы ее коррекции

Причины снижения мотивации	Преодоление (рекомендации руководителю)
Нарушение негласного «контракта» – расхождение между обещаниями, которые дают сотруднику при приеме на работу, и реальностью, с которой он сталкивается	Давайте максимум правдивой информации в процессе приема на работу
Неиспользование навыков сотрудника, которые он ценит. Игнорирование его идей и инициатив	Предоставляйте человеку возможности проявить максимум своих способностей, творчества и инициативы
Отсутствие чувства причастности к деятельности организации	Вовлекайте сотрудников в процесс планирования деятельности. Организуйте их участие в корпоративных мероприятиях
Отсутствие ощутимых результатов в работе	«Разбавляйте» рутинную работу краткосрочными проектами, дающими ощутимый результат. При долговременной работе, определяйте промежуточные этапы, которые следует вознаграждать
Отсутствие признания достижений со стороны руководства	Радуйтесь победам ваших сотрудников, поощряйте их активность и достижения

Типичные ситуации, при которых системы стимулирования не дают необходимого эффекта, можно сгруппировать в четыре основных блока.

1. Выплата «премии-приза». Отличительной особенностью этих премий является их неожиданный характер. Считается, что использование подобного рода вознаграждения призвано не только повысить лояльность сотрудников, но и мотивировать их на активную работу в течение следующего периода. Однако повышения эффективности работы, как правило, не происходит. Для того чтобы премирование дало результаты, каждый сотрудник должен четко понимать, за что он получил премию и выполнение каких задач позволит ему рассчитывать на нее в будущем. В противном случае премирование воспринимается персоналом как элемент лотереи и не влечет повышения мотивации, ожидаемого руководством.

2. Гарантируемые премии. Ситуация, когда сотрудники считают премии по результатам работы частью своего оклада, наиболее характерна для промышленных организаций, унаследовавших систему стимулирования из прошлых времен. Премияльная часть воспринимается как неотъемлемая часть ежемесячного дохода, а не как бонус за хорошую работу.

3. Недостижимые бонусы. Создание системы стимулирования с завышенными требованиями может демотивировать персонал. Если руководство предлагает сотрудникам обязательства, за которые они не готовы нести ответственность, желаемый результат все равно не будет достигнут.

4. Премия за чужую работу. Результаты работы сотрудников некоторых подразделений традиционно привязываются к консолидированным бизнес-показателям. При этом зачастую не учитывается влияние на эти показатели деятельности других подразделений.

Не сложилось единых определений понятий «мотив» и «стимул», которые в современной литературе зачастую определяются как равнозначные. Однако на самом деле «мотивация» и «стимулирование» работников имеют разный смысл, и их все же стоит различать. Мотив труда следует рассматривать как внутреннее побуждение человека к труду, а стимул – это внешний побудитель к труду.

*Стимул* (от лат. *stimulus* – остроконечная палка, которой погоняли животных) – побуждение к действию или причина поведения человека.



Различают четыре основные формы стимулов.

1. *Принуждение.* История свидетельствует о широком спектре форм принуждения, начиная с физической казни, пыток и наказания до лишения имущества, гражданства и звания. В демократическом обществе на предприятиях используются административные методы принуждения: замечание, выговор, перевод на другую должность, строгий выговор, перенос отпуска, увольнение с работы.

2. *Материальное поощрение.* Сюда относятся стимулы в материально-вещественной форме: заработная плата и тарифные ставки, вознаграждение за результаты, премии из дохода или прибыли, компенсации, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

3. *Моральное поощрение.* Стимулы, направленные на удовлетворение духовных и нравственных потребностей человека: благодарности, почетные грамоты, доски почета, почетные звания, ученые степени, дипломы, публикации в прессе, правительственные награды и др.

4. *Самоутверждение.* Внутренние движущие силы человека, побуждающие его к достижению поставленных целей без прямого внешнего поощрения. Например, написание диссертации, публикация книги, авторское изобретение, съемка фильма, получение второго высшего образования и др. Это самый сильный стимул из известных в природе, однако он проявляется только у наиболее развитых членов общества.

*Стимулирование* – процесс создания менеджером совокупности стимулов, так изменяющих силу действия мотивов, что работник воспроизводит только те способы деятельности, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей организации.

Решающей сферой отношений организации и персонала является взаимодействие двух систем: стимулов и мотивов труда (рис. 10.4).

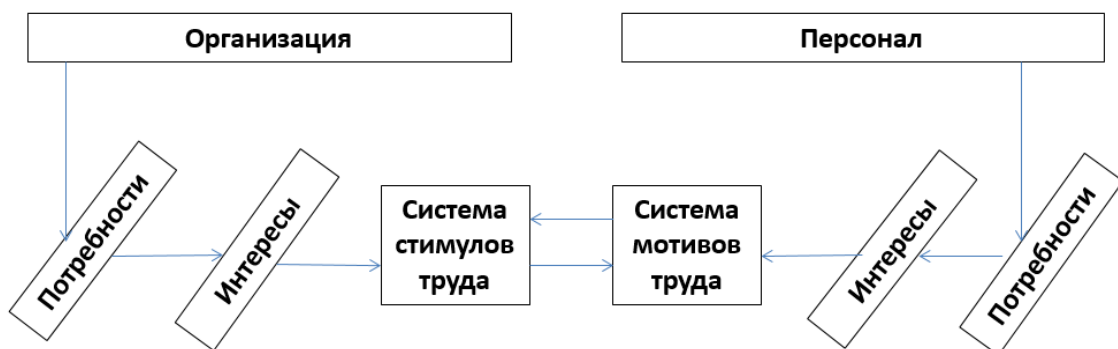


Рис. 10.4. Взаимодействие организации и персонала

*Материальное стимулирование* – это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

*Моральное стимулирование трудовой деятельности* – это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно. Ниже приведен перечень наиболее часто используемых нематериальных стимулов по этим трем группам.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании: поздравления с днем рождения, «витрина успехов» или «доска почета», вымпелы и кубки лучшему сотруднику, прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста, включение сотрудников в процесс принятия решений, похвала.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые безадресно: главным образом подобные стимулы «работают» на повышение качества трудовой жизни. Сюда же относятся усилия компании по организации внутрифирменного обучения и корпоративных праздников.

Стимулы, требующие инвестиций, распределяемые адресно: при построении этой части системы мотивации следует предварительно провести опрос или анкетирование персонала об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Система в этой части может иметь два подраздела: этим может воспользоваться всякий, попавший в определенную ситуацию или выполняющий определенные требования и индивидуальные стимулы.

Элементы системы стимулирования представлены в табл. 10.5.

## Элементы системы стимулирования

Оплата труда	Основные виды льгот
Оплата труда по действующим тарифным ставкам и месячным окладам	Личное страхование
Доплаты за условия труда	Финансовая поддержка работников
Надбавки за высокую производительность труда, качество, личный вклад в результаты работы	Личные потребности
Премии за качественную работу и рационализаторские предложения	Персональные автомобили и бензин
Социальные выплаты и компенсации в соотв. с законодательством и внутренними нормами предприятия (оплата отпуска, выходных, компенсация расходов на транспорт, питание и т.д.)	Софинансирование пенсии Участие в имуществе компании Удобный график работы Другие льготы, повышающие уровень жизни работников
Участие в результатах работы предприятия (дивиденды, опционы)	Нематериальные льготы

**Вопросы и задания к разделу 10**

1. Перечислите содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Охарактеризуйте теорию потребностей А. Маслоу.
3. Определите разницу между понятиями «мотивация» и «стимулирование».
4. Каковы основные причины демотивации персонала? Приведите пример.
5. Охарактеризуйте типы мотивации сотрудников по В.И. Герчикову.
6. Приведите примеры материальных и нематериальных стимулов.

## Раздел 11. Развитие человеческих ресурсов

*«Умение учиться, разучиваться и переучиваться станет в XXI веке необходимым, как знание грамоты».*

*Элвин Тоффлер, американский философ, социолог и футуролог*

*Понятие развития человеческих ресурсов. Организация адаптации новых сотрудников. Цель и задачи адаптации. Виды адаптации. Профессиональная и психологическая адаптация. Наставничество. Планирование обучения сотрудников организации. Виды дополнительного обучения сотрудников. Программы повышения квалификации, переподготовки. Формы обучения сотрудников внутри организации и за ее пределами. Современные формы обучения: тренинги, проектные сессии, игры, обучение действием, коучинг и др. Дистанционные формы обучения. Корпоративные системы обучения, корпоративные университеты. Контроль результатов обучения. Оценка эффективности обучения. Понятие деловой карьеры. Современные особенности и условия карьеры. Типы и модели карьеры. Управление карьерой сотрудников. Планирование карьеры, формирование индивидуальных планов развития. Работа с кадровым резервом. Виды кадрового резерва. Управление талантами.*

Стратегическое развитие человеческих ресурсов направлено на формирование обучающейся организации и создание условий для обучения, развития и совершенствования профессиональных навыков сотрудников в целях повышения уровня организационной, командной и индивидуальной эффективности компании.

Задачи стратегического развития человеческих ресурсов:

- разработка стратегий индивидуального обучения сотрудников компании;
- совершенствование организационного обучения и создание обучающейся организации;
- управление знанием;
- формирование и развитие интеллектуального капитала компании;
- повышение качества руководящего персонала компании;
- развитие эмоциональной культуры и стратегических способностей сотрудников компании.

Развитие персонала – это достижение и поддержание уровня знаний, навыков и опыта сотрудников, чтобы обеспечить фирме под-

держание и улучшение потенциала, которым должен обладать ее персонал, чтобы справляться с текущими и будущими рабочими задачами, и в соответствии с этим найти оптимальную форму удовлетворения стремлений сотрудников, связанных с самореализацией и карьерой.

Элементы развития персонала представлены на рис. 11.1.



Рис. 11.1. Элементы развития персонала

Одним из первых этапов профессионального развития сотрудника является его адаптация.

*Адаптация работника (от лат. adaptatio)* – это процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника.

*Цель профессиональной адаптации:*

- ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность;
- сокращение уровня текучести кадров.

Выделяют два направления профессиональной адаптации:

- первичная – приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;

– вторичная – приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

В теоретическом и практическом плане выделяют следующие аспекты адаптации работника:

– корпоративная адаптация – для эффективной работы сотруднику необходимо получить ответы на вопросы, связанные с организацией деятельности компании;

– социальная адаптация – новый сотрудник принимает те нормы поведения и общения, которые существуют в коллективе, включается в систему взаимоотношений с коллегами, знакомится с «атмосферой» в компании и корпоративной культурой организации;

– организационная адаптация – поскольку люди обычно проводят на работе большую часть светового дня, очевидно, что это время должно быть как-то организовано в бытовом плане. Существует масса организационных моментов, с которыми новому сотруднику предстоит разобраться в первые дни (месяцы) работы;

– техническая (технологическая) адаптация – в каждой компании используется свой набор техники и программного обеспечения;

– профессиональная адаптация – данный аспект адаптации связан непосредственно с профессиональной стороной деятельности сотрудника организации;

– психофизиологическая адаптация – включает в себя приспособление к определенному, часто отличному от привычного, режиму труда и отдыха.

*Обучение персонала* – получение новых знаний по базовой специальности работника, повышение квалификации, переподготовка персонала для приобретения новой специальности, послевузовское профессиональное образование.

Система обучения в контексте управления человеческими ресурсами показана на рис. 11.2.

*Переподготовка* – обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.

*Повышение квалификации* – обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний.

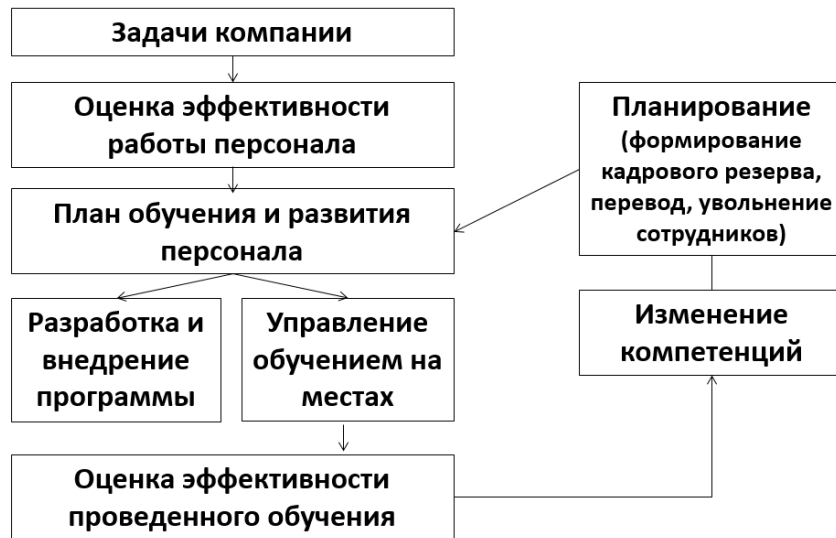


Рис. 11.2. Система обучения в контексте УЧР

Методические требования к организации обучения сотрудников:

- плановый характер обучения;
- соответствие потребностей и возможностей организации;
- комплексный охват обучаемых;
- индивидуальный подход к обучению;
- непрерывность обучения;
- мотивированность обучения;
- комплексный контроль процесса и результатов обучения;
- персонализация ответственности.

Обучение может быть групповым и индивидуальным; внешним (в сторонних учебных заведениях) и внутренним (в корпоративных учебных центрах). Также можно выделить «сохраняющее» и инновационное обучение. Сохраняющее ориентировано на обучение эффективной деятельности в штатных, повторяющихся ситуациях; на поддержание существующей системы деятельности. Инновационное – на перспективу, ориентированное на подготовку организации к работе в новых условиях.

Методы обучения сотрудников представлены в табл. 11.1.

Задачи корпоративного обучения:

- для новичков – освоение базовых знаний и навыков, необходимых для выполнения основных функциональных обязанностей;
- для низкорезультативных работников – восполнение недостающих знаний и навыков;

– для успешных сотрудников – повышение производительности труда и улучшение качества выполнения ими своих непосредственных обязанностей.

Таблица 11.1

## Методы обучения сотрудников

На рабочем месте	Вне рабочего места
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Инструктаж</li> <li>– Наставничество</li> <li>– Обучение других людей в своей организации</li> <li>– Ротация</li> <li>– Коучинг</li> <li>– Участие в процессах стратегического планирования и управления</li> <li>– Партиципативный стиль управления</li> <li>– Управление проектами</li> <li>– Работа в постоянно действующих проблемных или инновационных группах</li> <li>– Обучение действием (групповые обсуждения, развивающие проекты)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Лекции, семинары</li> <li>– Деловые и ролевые игры, психологические и бизнес-тренинги</li> <li>– Ролевое моделирование, моделирование профессиональной деятельности</li> <li>– Самообразование (по книгам)</li> <li>– Дистанционное обучение (видео, Интернет, e-learning и т.п.)</li> <li>– Разбор практических ситуаций (case-study)</li> <li>– Метод «поучительных историй»</li> <li>– Стажировка</li> <li>– Написание статей и книг</li> <li>– Подготовка и выступление с презентациями (докладами)</li> <li>– Обучение других людей вне своей организации</li> <li>– Саморазвитие (биографические семинары, группы саморазвития и т.п.)</li> <li>– Бенчмаркинг</li> <li>– Поисковые конференции</li> </ul>

Учитывая разнообразие методов обучения, очень важно иметь представление об их эффективности. В 1969 г. проводилось исследование, целью которого было оценить эффективность различных способов получения знаний. В результате был создан так называемый «конус обучения» (рис. 11.3), который явно демонстрирует то, что лекции и чтение являются наиболее неэффективным способом усвоения информации. В то же время практическая работа занимает первое место по эффективности. Это исследование подтверждает древнюю мудрость, сформулированную в китайской пословице: «Скажи мне – и я забуду. Покажи мне – и я запомню. Позволь мне сделать – и это станет моим навсегда».

Одним из наиболее распространенных методов обучения сотрудников современных компаний являются тренинги.

*Тренинг* – метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок.

Тренинги – это обучение чему-то на практике. Основной акцент делается на тренировку, отработку каких-либо навыков, моделей поведения или способов мышления.





Рис. 11.3. Конус обучения

В тренингах участвует не один человек, а группа. Это необходимо для того, чтобы каждый участник мог поучаствовать в разных упражнениях вместе с разными людьми, получая каждый раз уникальный опыт, который он потом перенесет в другие контексты. В группе формируется рабочая атмосфера, которая во многом ускоряет и облегчает работу каждого участника.

Тренинг – это интерактивное обучение. Он может видоизменяться в зависимости от состава, мотивации и поведения его участников. Задача тренера – найти стиль ведения тренинга, идеально подходящий для тех людей, которые перед ним.

В 1959 г. Дональд Киркпатрик (заслуженный профессор Университета Висконсина, преподаватель, писатель и консультант с более чем 40-летним опытом в сфере корпоративного и научного обучения и развития) предложил четырехуровневую модель оценки эффективности обучения, получившую широкое распространение в международной практике. Методика включает четыре уровня:

- 1) *реакция (reaction)* – понравилось или не понравилось;
- 2) *научение (learning)* – уровень знаний, измеряемый тестами;
- 3) *поведение (behavior)* – как изменилось поведение участников;
- 4) *результаты (results)* – увеличение объемов выработки и других бизнес-показателей.

В 1991 г. Джек Филипс добавил пятый уровень оценки. Методика ROI (return on investment – возврат на инвестиции), разработанная Филипсом, помогает перевести результаты обучения в материальный эквивалент, а затем подставить полученную сумму в известное математическое уравнение: отношение прибыли к затратам, где сравнивается общая сумма прибыли с общей суммой затрат. Сам коэффициент *ROI* выражает процентное соотношение чистой прибыли от программы к сумме затрат:

$$ROI = (\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \cdot 100\%. \quad (11.1)$$

Основные причины, почему российские компании не вкладываются в развитие своих менеджеров:

- слишком много текущих дел;
- нет надежной и понятной технологии, что именно и как делать;
- невозможно доказать собственнику, что это необходимо;
- неясно, как мерить эффективность затрат;
- инвестиции в персонал рискованны – хорошо подготовленный персонал дороже стоит на рынке, и его сложнее удержать.

Выгоды организации от системной работы по обучению и развитию персонала:

- более успешно решает проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживает необходимый уровень конкурентоспособности;
- повышает приверженность персонала, снижает текучесть кадров;
- повышает способность персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка;
- позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты корпоративной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Польза для сотрудников от системной работы по обучению и развитию персонала:

- более высокая удовлетворенность своей работой;
- рост самоуважения;
- рост квалификации, компетенции;
- расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

К числу функций управления человеческими ресурсами относится планирование карьеры работника и обеспечение преемственности среди руководящего состава организации. Американский консультант по планированию карьеры Дэвид Бочард, оценивая последствия перехода от эры массового производства к эре сервисной экономики знания, зафиксировал сдвиг в разработке карьерных планов: от парадигмы планирования карьеры – к парадигме управления карьерой. Об этом свидетельствует трилемма, сформулированная им в 1994 г. следующим образом:

- больше не следует никому доверять планирование своей карьеры – ни корпорациям, ни профсоюзам, ни государству, ни судьбе. Ваша карьера – предмет вашего собственного творчества и зона вашей ответственности;

- планирование карьеры стало настолько сложным делом, что в одиночку с ним не справиться. Эту потребность и призваны удовлетворять консультанты-профессионалы HRM, специализирующиеся в области управления карьерой;

- при разработке карьеры новая парадигма требует учитывать рыночную стоимость уникальных качеств и талантов индивида. Уникальный личностный профиль необходимо перевести в конкретные карьерные планы, которые вряд ли могут еще кому-нибудь пригодиться.

*Карьера* – последовательность развития человека в основных сферах его деятельности, характеризующаяся динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик.

Это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека.

*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.

В одной американской элитной бизнес-школе провели исследование. Студентов выпускного курса попросили описать свои планы в области карьеры. Только у 5% опрошенных они были четкими, измеримыми, поэтапными. А через 15 лет разыскали всех участников оп-

роса и оказалось, что на долю этих 5% приходится 95% доходов, получаемых всей группой.

Виды деловой карьеры представлены на рис. 11.4.

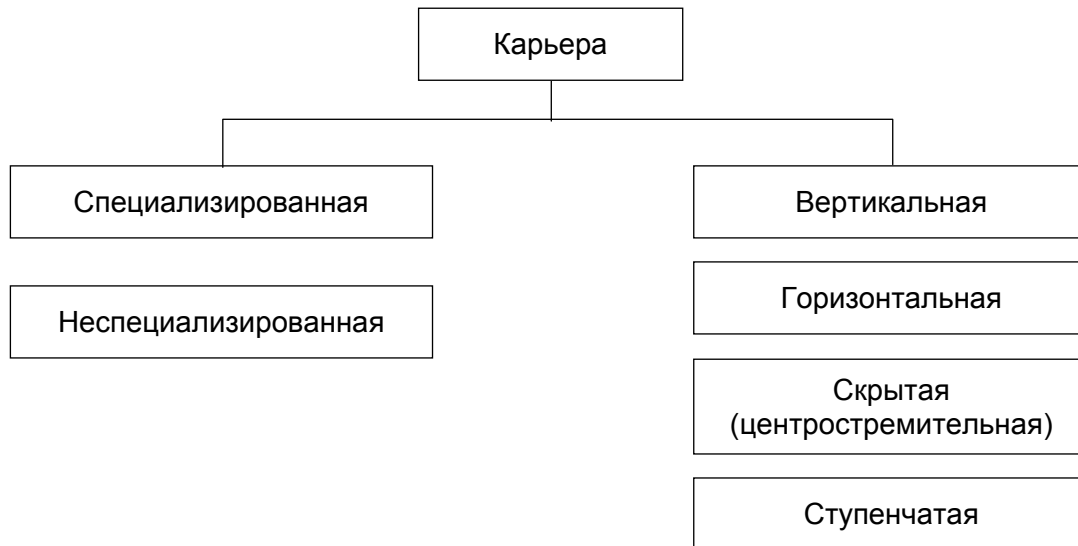


Рис. 11.4. Виды карьеры

*Карьера специализированная* характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития 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 другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

*Карьера неспециализированная.* Этот вид карьеры широко развит 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 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры рабо-

тали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 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, как правило, сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

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

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

*Карьера ступенчатая* – вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвиже-

ние работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект.

Горизонтальная карьера наиболее характерна для людей творческих – например, дизайнеров, художников, журналистов. Для таких работников самосовершенствование, стремление развиваться в выбранном направлении – приоритетная задача. Однако любовь к своему делу испытывают не только представители творческих профессий. Настоящий профессионал растет вширь благодаря освоению новых процессов и выполнению новых для себя задач. Например, менеджер по продажам может взять на себя задачи по ведению ценовой политики. Также можно взять дополнительную ответственность за какой-либо бизнес-процесс.

Горизонтальная карьера имеет свои преимущества.

– Хороший размер зарплаты. Достигнув определенных высот на профессиональном уровне, человек всегда может рассчитывать на приличное вознаграждение за труд. Например, действительно талантливый дизайнер интерфейсов может иметь месячный доход, сопоставимый с доходом генерального директора небольшой компании.

– Никто не сможет ограничить работника в профессиональном росте. Вертикальная карьера всегда имеет так называемый «потолок»: руководитель отдела, генеральный директор, президент компании. Профессиональный рост не имеет ни «потолка», ни «стен». Горизонтальная карьера ограничивается только творческими планами и устремлениями самого работника. Всегда можно подойти с новой стороны к развитию своего проекта, пройти курс обучения, исследовать еще новые методики, провести эксперимент.

– Специалисты, выбравшие горизонтальный рост, редко испытывают проблемы с трудоустройством. Прекрасный специалист, постоянно занимающийся самообразованием и повышением своей квалификации, очень ценен для работодателя.

– Чистая совесть. Часто продвижение вверх по должностной лестнице сопряжено со скандалами, ссорами, интригами, обманами и прочими моментами, которые совсем не красят человека. Одни готовы «идти по головам» к своей мечте, другим же претит эта идея. Горизонтальный рост позволяет добиться успеха исключительно собственными силами, не прибегая к помощи не совсем честных методов.

Американский консультант по персоналу Джон Голланд предложил и исследовал теорию выбора карьеры, основываясь на результатах применения своего профессионально-технического теста. Он выделил шесть типов личности.

1. *Реалистический* – это человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов – машинист. Обычно склонен к занятиям, связанным с физической силой, требующим навыка, силы и координации (лесоводство, фермерство, сельское хозяйство).

2. *Исследовательский* – такой человек предпочитает быть аналитиком, любознательным, методичным и точным – ученый-исследователь. Склонен к карьере, связанной с интровертной деятельностью (размышление, организация, интерпретация).

3. *Артистический* – этот человек экспрессивный, неконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный – декоратор. Склонен к карьере, требующей самовыражения, артистического созидания, выражения эмоций и индивидуальности (художники, музыканты, создатели рекламы).

4. *Социальный* – этот человек любит работать вместе и, помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую. Карьера подразумевает больше межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие (дипломатическая служба, социальная работа).

5. *Инициативный* – человек, который любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей – адвокат. Карьера подразумевает вербальную активность (менеджеры, пресс-секретари).

6. *Конвенциональный (обыкновенный)* – любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуктивное материалов – бухгалтер. Предполагает карьеру, обеспечивающую структурированную, регулируемую деятельность, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными (банкиры).

Хотя, по Голланду, один из типов всегда доминирует, человек, тем не менее, приспособившись к условиям обстановки использует широкий спектр стратегий в рамках двух и более типов. Голланд использовал

шестиугольник для представления близости и дистанции между различными типами личности. Ниже, на рис. 11.5, показан этот способ анализа. Чем ближе ориентации в шестиугольнике, тем ближе типы личности. Используя этот анализ, можно заключить, что если доминирующая и вторая ориентации близки, то карьеру выбрать относительно легко. С другой стороны, несходность первичной и вторичной ориентации приводит к трудностям выбора. Для отнесения к тому или иному типу личности используются различные сложные методы вычислений.

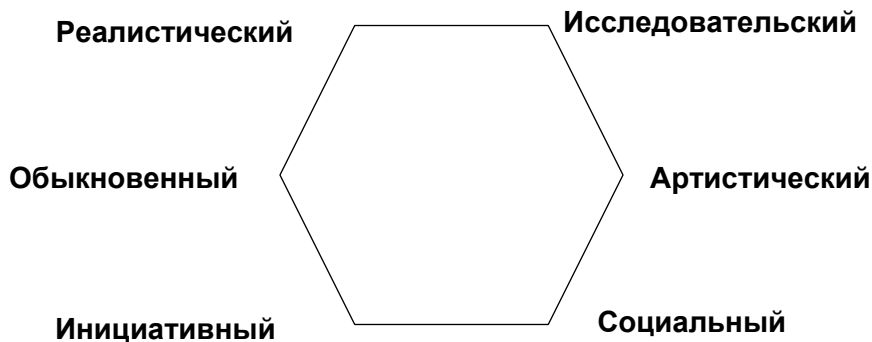


Рис. 11.5. Выбор профессиональной ориентации

Карьера важна для каждого, хотя о позиции топ-менеджера мечтают не все. Приведем результаты исследования, проведенного сообществом E-executive.ru, которые показывают, что сами менеджеры считают трамплинами для карьеры, а что преградами.

На рисунке 11.6, представлены условия для карьерного роста, на рис. 11.7 представлены преграды.

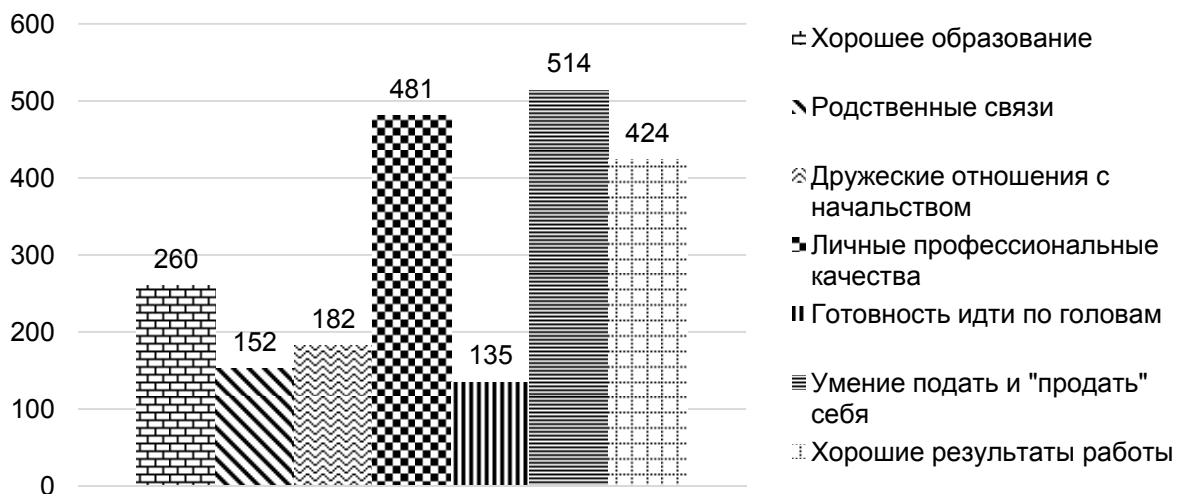


Рис. 11.6. Условия для карьерного роста



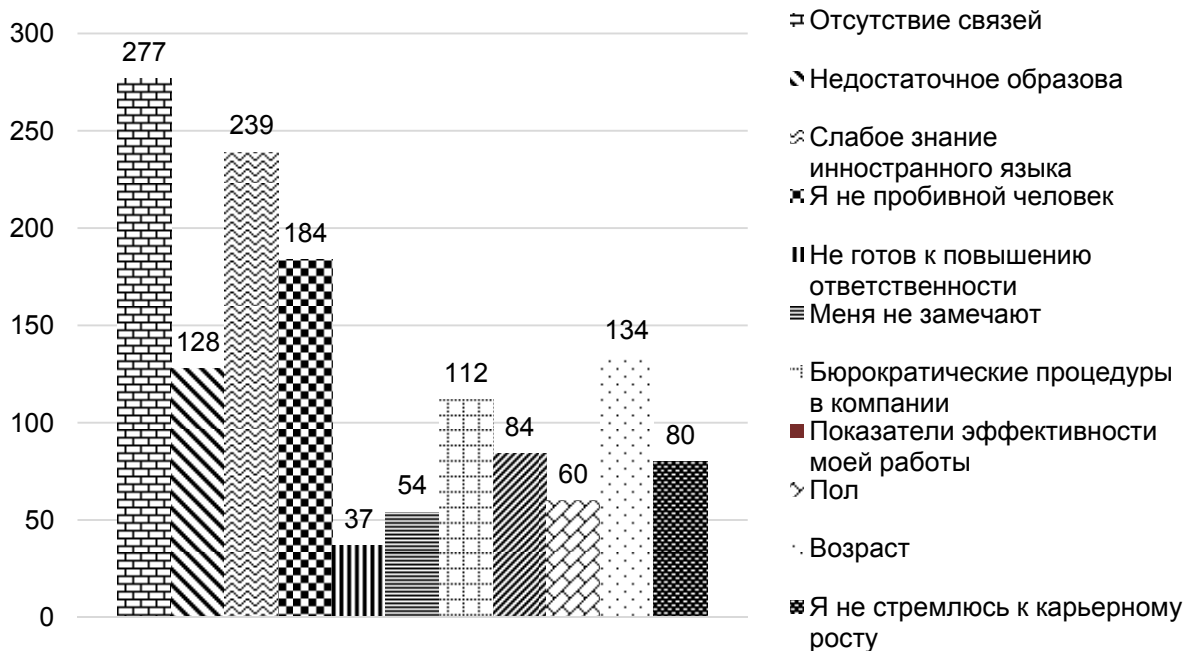


Рис. 11.7. Преграды для карьерного роста

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации.

1. Этап, характеризующийся стремлением личности заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в организации – около 30 лет.

2. Фаза достижения высокого профессионализма, расширения сферы приложения своих способностей, упрочения занимаемого в организации положения – примерно 35–45 лет.

3. Фаза переоценки своих достижений, значения проделанной работы, возможных сомнений в правильности жизненного выбора и т.п. – где-то между 50–60 годами.

4. Стадия мастерства, когда высококвалифицированный менеджер концентрирует внимание на развитии своих сотрудников, проявляет заботу о более молодых работниках, стремится к благополучию всей организации, демонстрируя искусство управления, – после 60 лет и примерно до выхода на пенсию.

За последние 25 лет отношение к самому понятию «карьера» изменилось.

Старые и новые условия карьеры продемонстрированы в табл. 11.2.

## Старые и новые условия карьеры

Старые условия	Новые условия
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие – дело самих сотрудников
Карьера национальная (в одном государстве)	Карьера интернациональная

В качестве примеров, иллюстрирующих современные тенденции карьеры, можно привести следующие утверждения:

- постоянно увеличивающийся ритм и новые требования к компетенциям способствуют все более *частой смене деятельности*;
- еще в 2009 г. университет Индианы, США, провел исследование, согласно которому *к 38 годам среднестатистический работник сменит 10–14 профессий*;
- по этим же данным, стаж каждого четвертого работника уже составляет менее одного года, а свыше 50% людей работают на текущего работодателя *менее пяти лет*;
- *65% будущих профессий еще даже не известны* мировому профессиональному сообществу.

Бруклин Дерр, бывший профессор менеджмента выделил пять видов «карьерной ориентации», которые со временем в зависимости от обстоятельств жизни меняются и смещаются:

*Продвижение.* Если основная мотивация – достижение высоких должностей, то человек сосредотачивается на поощрениях, повышении, на том, чтобы стать партнером в компании, чтобы укрепить свой автори-

тет. Эти люди склонны к жесткой конкуренции, они готовы работать допоздна, не чуждаются и внутриофисной политики, лишь бы завоевать желанную награду. Такова наиболее стандартная модель для США, где человека, стремящегося «наверх», без труда понимают и начальники, и коллеги, и родные. Для тех, кто только приступил к работе, продвижение, как правило, становится первоочередной задачей. И лишь ближе к тридцати годам люди задумываются о других приоритетах.

*Безопасность.* Те люди, кому в рабочей обстановке важнее всего постоянство и предсказуемость, руководствуются желанием прижиться в коллективе и соблюдать общие нормы своей группы. Они избегают риска, стремятся не столько к продвижению, сколько к сохранению достигнутого. Вы пожимаете плечами? Да, так реагируют на подобное описание многие. Людям трудно признать, что они хотят такого рода гарантий, ведь это похоже на жизнь офисного муравья, а кто ж хочет превращаться в насекомое, тем более нынче, когда в большинстве отраслей появилась возможность фриланса. Однако работники, для которых главное – безопасность, преданы компании и готовы трудиться сверхурочно, если этого требует дело, а не в надежде на славу.

*Свобода.* О людях с такой мотивацией Дерр отзывается сурово: «С ними работать трудно, на них – невозможно, скользкие, словно угри, не удержишь, чрезвычайно ловко настаивают на своем». Для таких людей всего дороже независимость, они сами выбирают свой путь, не терпят внутреннего распорядка, отчетов, всех форм бюрократии, вполне устраивающих любителей безопасности. Страсть к свободе так же хорошо понимается и приветствуется – по крайней мере, в США, – как и стремление продвинуться. Но и свободолюбцам приходится потрудиться прежде, чем они завоюют автономию. И кстати, многие советуют в начале карьеры, пока репутация еще только складывается, вести себя так, словно главное для вас – продвижение, даже если это не так. А вот когда укрепите свое положение, можно будет переключить скорости и устремиться к более ценным, «внутренним» наградам.

*Высокий смысл.* Некоторые люди более всего гордятся своими знаниями, умением решать проблемы, создавать новое, участвовать в общем деле. Это честолюбивые люди, зачастую фанатики одной идеи. В отличие от специалистов, думающих о продвижении (те выполняют и скучные поручения, лишь бы угодить клиентам или начальству), «смыс-

лозависимые» берутся за работу, которая отвечает их интеллектуальным или эмоциональным потребностям, даже если она сопряжена с риском и не сулит наград. Они пожертвуют независимостью (по крайней мере, частично) ради увлекательной или существенной работы – например, пойдут в армию, на что свободолюбцы едва ли способны.

*Равновесие.* Вы киваете при прочтении каждого абзаца этого текста, потому что все варианты кажутся вам достаточно разумными и желанными? Значит, ваш стимул – баланс. Люди с такой карьерной установкой хотят сочетать успех, личное развитие, близкие отношения и не готовы жертвовать одной из этих целей ради осуществления других. Им не хочется отказываться от личной жизни и целиком уходить в карьеру, но они не станут засиживаться на должности, которую переросли, только чтобы оставить досуг для домашних. Этим людям требуется новизна, вызов, удовлетворенность – и на работе, и вне нее.

По мнению Дерра, стремление к равновесию – самая распространенная из карьерных ориентаций, однако далеко не все приходят к этой мотивации по внутренней склонности. Чаще равновесие навязывается самой жизнью: человек видит, что придется либо поступиться карьерой ради семьи, либо отложить серьезные отношения и другие личные цели до тех пор, пока не будут осуществлены карьерные планы.

Грамотно разработанная система управления индивидуальной деятельностью и деловой карьерой сотрудников предполагает разработку плана развития карьеры, основной целью которого является соотнесение личностного и профессионального потенциала каждого из сотрудников со стратегическими целями развития организации.

*Планирование карьеры* – процесс определения цели, которой сотрудник хочет достичь в процессе профессиональной деятельности.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является достижение объединения целей организации с интересами отдельного работника, формирование критериев продвижения и обоснованной оценки реального карьерного потенциала.

*Индивидуальный карьерный план (карьерограмма)* – инструмент управления карьерой; описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации.

В современной практике выделяются несколько видов траекторий карьерного движения человека (рис. 11.8).

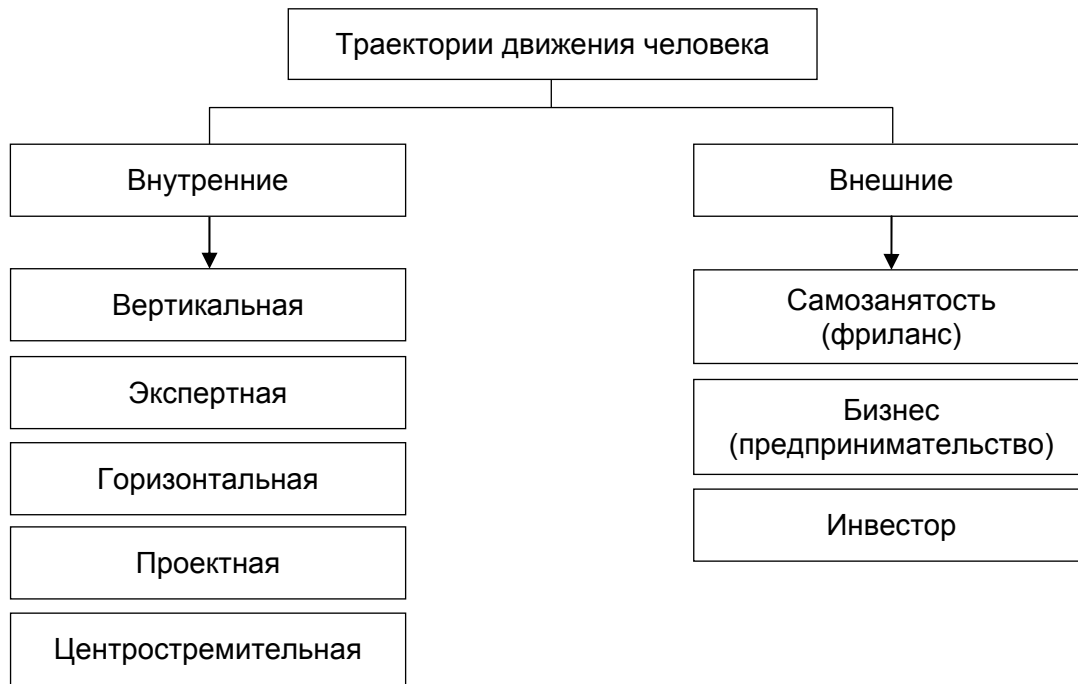


Рис. 11.8. Траектории карьерного движения человека

Любой руководитель стремится к тому, чтобы найти и удержать сильных специалистов, создать хорошую команду. Ценных сотрудников можно не только нанимать, но и растить внутри компании. Одной из технологий является формирование кадрового резерва.

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

Задачи кадрового резерва:

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- 3) обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Принципы кадрового резерва:

- *актуальность резерва* – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- *соответствие кандидата должности и типу резерва* – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- *перспективность кандидата* – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

Схема работы с кадровым резервом представлена на рис. 11.9.

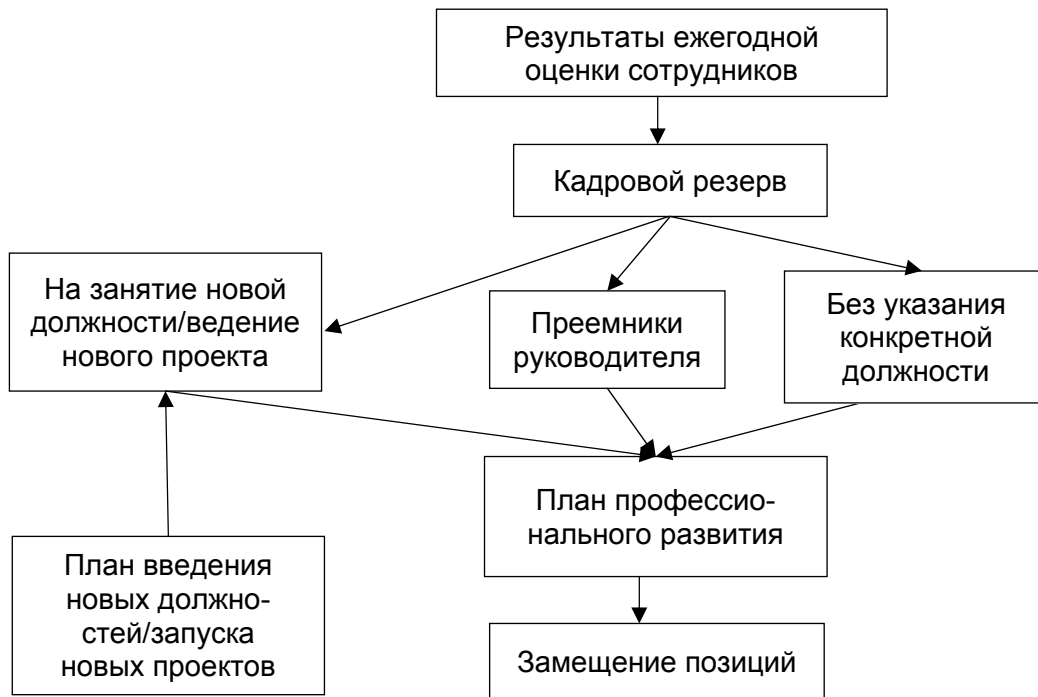


Рис. 11.9. Схема работы с кадровым резервом

#### Этапы подготовки кадрового резерва

- 1) *определение ключевых должностей*, оказывающих особое влияние на деятельность организации, и плана их замещения;
- 2) *определение характеристик будущих руководителей*, т. е. компетенций, необходимых для эффективной работы в должности руководителя;
- 3) *отбор кандидатов* в резерв руководителей (осуществляется высшим руководством совместно со службой управления персоналом);
- 4) *определение потребностей развития* (на основе п. 3);
- 5) *подготовка планов развития* (конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию разрыва между идеальным портретом и конкретными показателями оценки претендентов);
- 6) *реализация планов подготовки* преемников;
- 7) *оценка прогресса развития*, в результате чего происходит корректировка плана развития или изменение состава преемников;
- 8) *назначение на должность* (обсуждение готовности преемников и решение о назначении руководство принимает заблаговременно до фактического освобождения ключевой должности);
- 9) *адаптация*.

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва, в зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности:

– *резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую;

– *резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

– *группа А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на высшие должности в настоящее время;

– *группа В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один–три года.

### ***Задания к разделу 11***

1. Охарактеризуйте систему обучения в контексте управления человеческими ресурсами.

2. Определите сходства и различия в определениях «развитие» и «обучение».

3. Перечислите основные виды карьеры.

4. Опишите условия и преграды карьерного роста.

5. Дайте определение понятия «кадровый резерв» и перечислите основные задачи.

## Раздел 12. Человеческий капитал и его оценка

*«Если Вы считаете, что образование слишком дорого, попробуйте посчитать, сколько стоит невежество».*

*Дерек Бок, президент Гарвардского университета в 1971–1991 гг.*

*Понятие и роль человеческого капитала в обеспечении конкурентоспособности организации. Цель оценки деятельности сотрудников. Принципы оценки. Текущая оценка результатов деятельности сотрудников. Этапы разработки и требования к методике оценки. Критерии оценки персонала. Оценка деловых и личностных качеств сотрудников. Характеристика основных методов оценки, надежность и целесообразность их использования. Технология ассесмент-центра. Ключевые показатели эффективности. Аттестация сотрудников организации. Типы и цели аттестации. Положение об аттестации сотрудников. Процедура аттестации. Результаты оценки сотрудника аттестационной комиссией. Использование результатов и рекомендаций аттестационной комиссии для перемещения работников.*

В конце XX века сформировалась и получила широкое распространение концепция человеческого капитала. Авторы этой концепции – экономисты чикагской школы Т. Шульц и Г. Беккер – исходили в своих суждениях из экономического подхода к человеку. С точки зрения авторов концепции человеческого капитала, сами по себе знания людей еще не являются человеческим капиталом. Они становятся капиталом только после продажи рабочей силы, когда начинают приносить доход.

*Человеческий капитал* – принадлежащие человеку производительные активы (здоровье, способности, умения, навыки), позволяющие ему на протяжении определенного времени создавать доходы и являющиеся результатом инвестиций в них

Теория человеческого капитала базируется на следующих положениях:

- 1) человеческий капитал проявляется при продаже рабочей силы;
- 2) рост человеческого капитала должен способствовать росту производительности труда и производства;
- 3) целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работников;
- 4) рост доходов стимулирует вложения в свое здоровье и образование.



Инвестиции в человеческий капитал:

- 1) образование;
- 2) накопление профессионального опыта;
- 3) охрана здоровья;
- 4) географическая мобильность;
- 5) поиск информации.

В зависимости от субъектов инвестирования в человеческий капитал можно выделить следующие группы инвестиций:

- индивидуальные вложения, идущие на получение человеком определенного набора знаний и навыков, на медицинское обслуживание;
- семейные инвестиции, т.е. затраты родителей на воспитание и обучение своего ребенка;
- инвестиции компаний в профессиональную подготовку и повышение квалификации своих работников.

Наращивание человеческого капитала сходно с процессом аккумуляирования физического и финансового капиталов и требует отвлечения средств от текущего потребления с целью получения денежных доходов в будущем.

Основными отличиями данного вида активов от других являются следующие:

- человеческий капитал не может быть куплен или продан, он лишь «сдается в аренду» на определенное время (срочный характер трудовых отношений);
- человеческий капитал требует постоянного обновления (обучения);
- человеческий капитал чувствителен к способу обращения с ним;
- производительность отдельного работника обычно зависит от множества взаимосвязей между ним и другими работниками, определяемых, как правило, организационной культурой;
- человеческий капитал изменяет свои внутренние характеристики в процессе движения.

Но как финансовые или физические, так и человеческие активы воплощают в себе потенциал генерировать стоимость.

Вопросу оценки человеческого капитала в стоимости предприятий посвящено достаточно большое число работ, как зарубежных, так и отечественных ученых. Анализ существующих подходов к оценке стоимости человеческого капитала показал большое их разнообразие.

*Оценка персонала* – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

Оценка персонала может проводиться при отборе кандидатов на вакантную должность, а также в процессе текущей деятельности сотрудников.

Этапы работы с персоналом, когда требуется оценка:

- *подбор кандидата на вакантную должность* – для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании;

- *в ходе прохождения испытания (испытательного срока)* – дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании;

- *в ходе выполнения текущей деятельности* – уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы;

- *обучение сотрудника (в соответствии с целями компании)* – определение текущих знаний сотрудника и потребности в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после прохождения обучения;

- *перевод в другое структурное подразделение* – возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;

- *формирование кадрового резерва* – оценка профессионального и, в первую очередь, личностного потенциала сотрудника;

- *увольнение* – выявление некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации.

Существуют три наиболее распространенные группы критериев – это индивидуальные результаты выполнения работы, поведение и личные качества.

*Индивидуальные результаты выполнения работы.* Когда важны не столько средства, сколько конечный результат, руководство должно оценивать индивидуальные результаты выполнения работы. В этом случае о результатах работы директора завода можно судить по таким критериям, как объем произведенной продукции, процент бракованных изделий и расходы на единицу продукции.

*Поведение.* Определить индивидуальные результаты выполнения работы, т.е. результаты, достигнутые благодаря действиям конкретного работника, часто бывает непросто. Это особенно относится к клеркам, а также к работникам, деятельность которых неотъемлема от коллективных усилий и чей вклад по отдельности оценить нелегко или вовсе невозможно. В подобных случаях руководство нередко оценивает поведение каждого работника.

*Личные качества.* Самая ненадежная группа критериев, которые, тем не менее, широко используются организациями, – это личные качества работника. Эти критерии менее надежны, чем индивидуальные результаты выполнения работы или поведение, поскольку их связь с фактическими результатами работы гораздо менее очевидна. Связь таких личных качеств работника, как добросовестное отношение к работе, уверенность в собственных силах, надежность, готовность к сотрудничеству, деловой вид или опытность, с положительными результатами работы представляется не столь уж очевидной. Тем не менее нельзя отрицать, что перечисленные личные качества часто используются руководителями как критерии оценки эффективности работников.

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

В современной практике выделяются следующие методы оценки персонала:

- *источниковедческий (биографический)* – анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика;

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

- *анкетирование (самооценка)* – опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа;

- *тестирование* – определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей»;

- *социологический опрос* – анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека и построение диаграммы качеств личности;

- *экспертные оценки* – формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника;

- *экзамен (зачет, защита бизнес-плана)* контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией.

Далее приведен обзор некоторых форм оценки результатов работы:

- *письменные характеристики* – составление письменной характеристики, в которой описываются достоинства и недостатки работника, показатели его работы, его потенциал, а также даются рекомендации по улучшению его работы;

- *критические происшествия* фокусирует внимание «оценщика» на тех поступках работника, которые определяют разницу между эффективным и неэффективным выполнением работы;

- *графические рейтинги* – это графики, которые отображают ряд показателей производительности;

- *поведенческие рейтинги* указывают на четко выраженные, наблюдаемые и поддающиеся измерению поступки на рабочем месте;

- *межличностные сравнения* сопоставляют действия одного работника с действиями одного или нескольких других работников;
- *групповая классификация* предполагает, что «оценщик» должен определенным образом классифицировать всех работников (например, «лучшая пятерка», «вторая пятерка» и т.д.);
- *метод индивидуального рейтинга* предполагает классификацию работников от лучшего к худшему.

Система «360 градусов» была создана с целью повышения объективности оценки, предполагается, что в ходе процедуры оценки опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника – это приводит к снижению субъективизма оценки. Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится собственно анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций. Важно правильно определить критерии оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций, с заранее разработанными индикаторами для оценки – поведенческими примерами.

*Ассесмент (assessment)* – стандартизированная многоаспектная оценка персонала, включающая в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты, деловые игры и т.д. Используется при приеме на работу, при обучении и развитии персонала, при назначении сотрудников на руководящие должности, для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности, для определения возможности выполнять новые функции, при планировании дальнейшего обучения сотрудников внутри компании и определения их потенциала развития и т.д.

*Ассесмент-центр* – метод оценки персонала, который основан на наблюдении специально обученных оценщиков (ассессоров) за поведением оцениваемых сотрудников непосредственно в рабочих ситуациях или при выполнении ими специальных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности

Приблизительный перечень оценочных процедур ассесмента:

- психологическое тестирование (тесты на IQ, память, внимание, нормативные тесты-опросники);

- профессиональное тестирование (ситуационно-поведенческие тесты);
- индивидуальные упражнения;
- групповые упражнения;
- ролевые игры;
- интервью;
- анализ результатов.

По результатам ассессмента составляется итоговый отчет, в котором отражены рекомендации.

Условия эффективности процедуры оценки:

- установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;
- выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);
- предоставление полной и достоверной информации оценщику о результативности труда работника;
- обсуждение результатов оценки с работником;
- принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Оценка сотрудников может быть субъективной из-за влияния следующих эффектов:

- *эффект ореола* (выражается в оценке уровня кандидата по внешним, часто незначительным факторам, например, презентабельная внешность, знание делового этикета, коммуникабельность и умение общаться);
- *эффект контраста* (на фоне некоторого количества слабых кандидатов средний может быть оценен как сильный);
- *эффект стереотипизации* (выводы о кандидате делаются на основе стереотипов, существующих в обществе. Например, кандидат оценивается как сильный по названиям компаний, в которых он работал ранее);
- *эффект недавности* (тенденция руководителя оценивать сотрудника на основании результатов его деятельности непосредственно перед проведением оценки, а не за весь период).

Одна из ключевых задач оценки персонала – повышение ее объективности. Для этого рекомендуется использовать несколько методов оценки, а также тщательно продумывать критерии оценки.

*Аттестация персонала* – один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории:

1) оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия специалиста занимаемой должности, а также решение вопроса о присвоении служащему квалификационного разряда;

2) процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности.

Аттестация персонала может преследовать различные цели:

– стать основой для решения кадровых вопросов (по отбору и подбору персонала, продвижению по службе, переводу на другое место работы, увольнению) и контроля этих решений;

– обосновывать дифференциацию заработной платы сотрудников;

– способствовать повышению квалификации, развитию коммуникации и общения между сотрудниками компании и т.д.

Схема аттестации персонала представлена на рисунке 12.1.

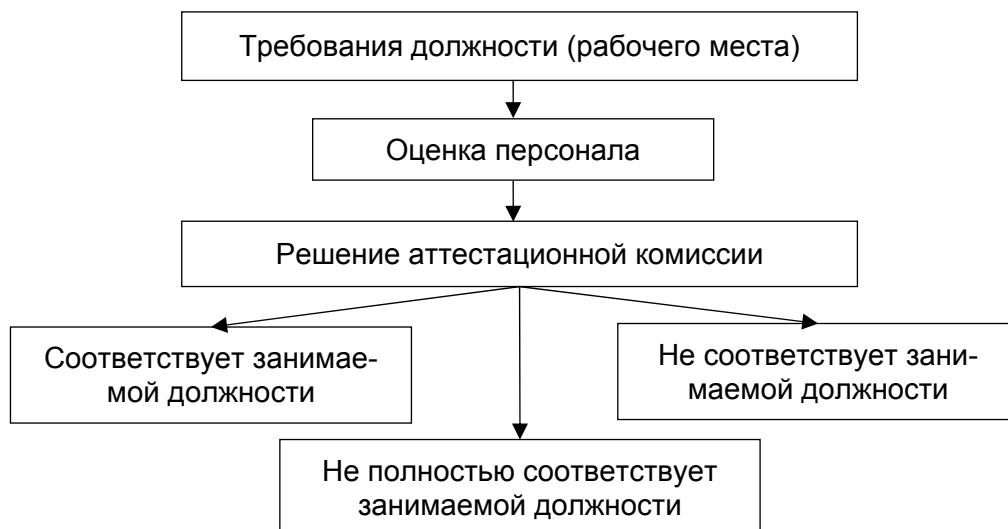


Рис. 12.1. Схема аттестации персонала

По результатам аттестации принимаются управленческие решения о дальнейших перспективах работника.

1. Окончательное решение по аттестации принимает руководитель комиссии при участии руководителя соответствующего подразделения компании. Заполненный указанными должностными лицами и проводящим аттестование специалистом по HR-менеджменту бланк

аттестации работника подписывается аттестуемым. Ему выдается копия подписанного им бланка.

2. Руководитель компании (руководитель соответствующего подразделения) с учетом оценки и рекомендации и в соответствии с законодательством РФ принимает решение о дальнейшем профессиональном развитии работников, их поощрении за достигнутые успехи, об изменении размеров должностных окладов по соответствующим должностям, установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, о повышении в должности.

3. Результаты аттестации могут служить основанием для признания аттестуемого работника не соответствующим занимаемой должности и для принятия решения о направлении его для повышения квалификации (переподготовки) либо, с его согласия, о переводе его на другую работу. При несогласии аттестуемого с направлением его на переподготовку и невозможности перевода данного работника на другую должность руководитель вправе принять решение об его увольнении. Указанные решения принимаются в срок не более двух месяцев со дня аттестации. По истечении данного срока снижение размера должностного оклада, уменьшение или отмена надбавок к нему, увольнение работника по данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска аттестованного работника не засчитываются в двухмесячный срок.

4. При наличии письменного несогласия аттестуемого с выводами аттестации материалы рассматриваются специальной экспертной комиссией.

5. Материалы аттестации наносятся HR-службой в личное дело работника только после того, как будут рассмотрены письменные объяснения и приняты окончательные решения по ним.

### ***Задания к разделу 12***

1. Дайте определение понятия оценки персонала и перечислите ее виды.
2. Охарактеризуйте методы и критерии оценки персонала.
3. Опишите процедуру оценки методом ассесмент-центра.
4. Дайте определение понятия «аттестация персонала» и укажите ее цели.
5. Опишите эффекты в оценке персонала.



### Раздел 13. Профилактика конфликтов в организации

*«Мы привыкли думать, что, возражая кому-то, мы неминуемо вступаем с этим человеком в конфликт, который обязательно должен выявить победителя и побежденного или ущемить чье-то самолюбие. Но давайте не будем воспринимать все в таком свете. Давайте всегда искать между нами что-то общее. Секрет успеха заключается в том, чтобы с самого начала проявить заинтересованность в точке зрения собеседника. Я совершенно уверен, что это под силу каждому из нас».*

*Далай Лама, духовный лидер тибетского народа*

*Понятие конфликтной ситуации и конфликта. Классификация конфликтов. Организационные, межгрупповые и межличностные конфликты. Конструктивные и деструктивные конфликты. Функции конфликтов в организации. Причины конфликтов в организации. Динамика развития конфликта. Управление конфликтами в организации. Морально-психологический климат коллектива. Моббинг в современных организациях, причины возникновения, последствия, способы профилактики. Предупреждение и профилактика стрессов у работников организации. Организация психологической поддержки персонала.*

Различия во взглядах людей, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

*Конфликтная ситуация* – это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

*Инцидент (повод)* – активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны.

*Конфликт (от лат. – conflictus, столкновение)* – высшая степень развития разногласий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов и общества в целом, характеризующаяся противоборством, приводящим к устранению этих противоречий.

Существует такое представление конфликта:

**КОНФЛИКТ = КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ + ИНЦИДЕНТ.**

Классификация конфликтов представлена на рис. 13.1.

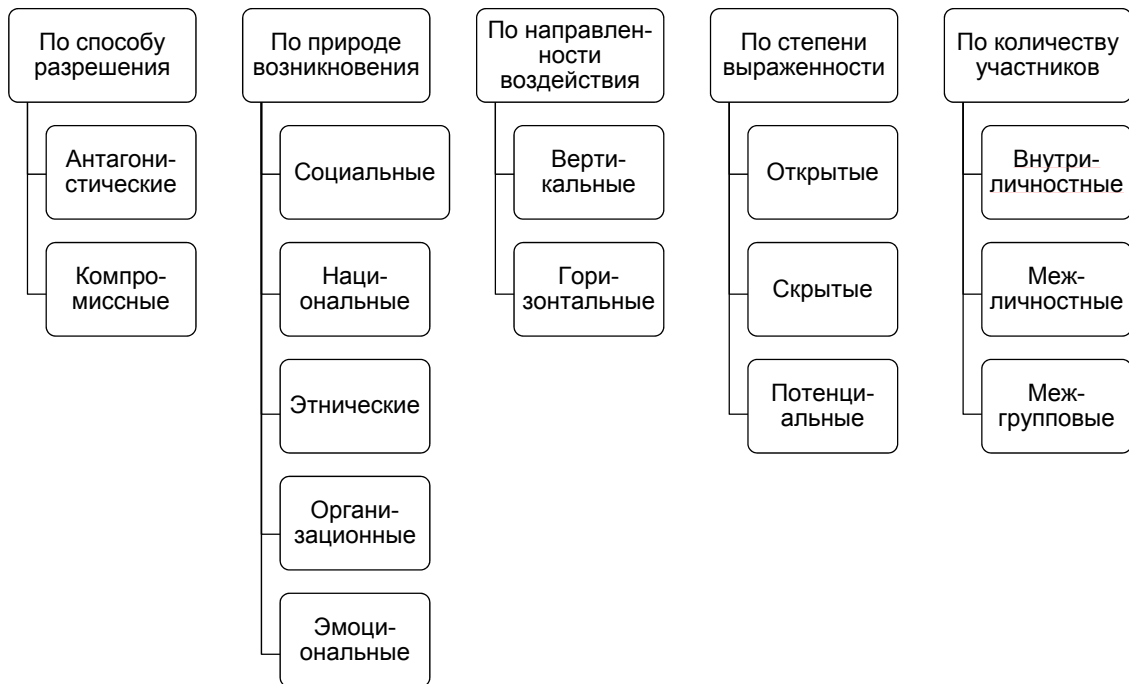


Рис. 13.1. Классификация конфликтов

Если конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает найти большее число вариантов, делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает возможность самореализации отдельной личности, то это созидательный (функциональный) по своим последствиям конфликт.

Если в результате конфликта не происходит достижение целей организации в целом и удовлетворение потребностей отдельной личности, то он является разрушительным (дисфункциональным) и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности работы организации.

Функции конфликтов представлены в табл. 13.1.

Основные причины возникновения конфликтов в организации:

- 1) ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- 2) различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования сотрудников;
- 3) взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности;
- 4) плохие коммуникации.

## Функции конфликтов

Позитивные	Негативные
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

Приведем основные виды конфликтов.

*Целевой конфликт* возникает при рассогласовании целей участников взаимодействия, т.е. когда стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Это противоборство в достижении цели.

*Идейный конфликт* – возникает при различиях во взглядах, идеях.

*Информационный конфликт* неизбежен тогда, когда у противоборствующих сторон не совпадают знания, представления, проявляется разница в интерпретации информации.

*Операциональный конфликт* связан с несовпадающими и противоречивыми (не конгруэнтными) средствами интеракции.

*Мотивационный конфликт* характеризуется несовместимостью намерений и интересов людей. Разные мотивы предлагают прямо противоположные действия для их реализации.

*Чувственный конфликт* – различие чувств и эмоций, лежащих в основе отношения личностей друг к другу.

В организации обычно возникают следующие типы конфликтов:

- 1) трудовые конфликты между работниками и администрацией;
- 2) производственные конфликты между руководителями разных уровней и подразделений;
- 3) межличностные конфликты между работниками;
- 4) межгрупповые личностные или производственные конфликты.

Этапы конфликта представлены на рис. 13.2.



Рис. 13.2. Основные этапы конфликта

*Управление конфликтами* представляет собой процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Методы управления конфликтами:

- 1) внутриличностные;
- 2) структурные (разъяснение требований, использование координационных механизмов, разработка или уточнение организационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения);
- 3) межличностные (принуждение, решение проблемы);
- 4) переговоры;
- 5) ответные агрессивные действия.

Направления в управлении конфликтами:

- 1) уход от конфликта;

- 2) подавление конфликта;
- 3) собственно управление конфликтом.

Рекомендации относительно поведения в конфликтных условиях:

- умение отличить главное от второстепенного;
- внутреннее спокойствие;
- эмоциональная зрелость и устойчивость;
- знание меры воздействия на события;
- умение подходить к проблеме с различных точек зрения;
- готовность к любым неожиданностям;
- восприятие действительности такой, какая она есть;
- стремление к выходу за рамки проблемной ситуации;
- наблюдательность;
- дальновидность;
- стремление понять других, их помыслы, поступки;
- умение извлекать опыт из всего происходящего.

Огромное значение для эффективной работы имеет характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации» и др.

*Морально-психологический климат* – это преобладающий в группе устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся во всех разнообразных формах их деятельности.

*Социально-психологический климат* трудового коллектива – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому.

*Межличностные отношения* – это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга.

Существует ряд факторов, определяющих качество социально–психологического климата в коллективе:

- глобальная макросреда;
- локальная макросреда;
- физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда;
- удовлетворенность работой;
- характер выполняемой деятельности;

- организация совместной деятельности;
- психологическая совместимость;
- характер коммуникаций в организации;
- стиль руководства.

Признаки, по которым можно судить о климате в коллективе:

- уровень текучести кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- количество прогулов и опозданий;
- количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;
- выполнение работы в срок или с опозданием;
- аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;
- частота перерывов в работе.

Одним из факторов, влияющих на состояние социально-психологического климата в коллективе, является стресс. В современных условиях стресс – обычное и часто встречающееся явление.

*Стресс* – комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции.

Виды стресса:

1. По эмоциональному эффекту:

- положительный;
- отрицательный.

2. По длительности:

- кратковременный;
- долгосрочный.

3. По причинам возникновения:

- физиологический;
- психологический;
- информационный;
- управленческий.

Стрессовые ситуации возникают как дома, так и на работе. С точки зрения управления, наибольший интерес представляют организационные факторы, которые вызывают стресс на рабочих местах.

Основные факторы стресса:

- трудовая деятельность;

- роль работника в организации;
- взаимоотношения на работе;
- деловая карьера;
- организационная структура и психологический климат;
- внеорганизационные факторы.

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Но чрезмерный и длительный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций.

*Управление стрессами* – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью *адаптации* личности к стрессовой ситуации, *устранения источников* стресса и *овладения методами их нейтрализации* всем персоналом организации.

*Психологическая поддержка сотрудников* – это совокупность осуществляемых работодателем мероприятий, направленных на формирование и поддержание в трудовом коллективе психологического климата, благоприятствующего эффективному функционированию кадрового направления деятельности.

Ключевыми задачами психологической поддержки сотрудников являются:

- обеспечение всем категориям сотрудников организации комфортной психологической среды для использования установленных должностных функций, в первую очередь – защита от стрессов;
- создание необходимых условий для формирования и поддержания в коллективе отношений корпоративного и командного духа;
- профилактика или оперативная нейтрализация межличностных конфликтов между работниками.

Угрозы, возникающие при отсутствии психологической поддержки:

- 1) возрастает вероятность прямых финансовых и иных потерь из-за практически неизбежных ошибок рабочих, специалистов и менеджеров, работающих в состоянии стресса;
- 2) ухудшение качества человеческого капитала организации;
- 3) нервные перегрузки выступают одной из основных причин внутрифирменных трудовых, производственных и межличностных конфликтов;
- 4) очень часто первопричиной крупномасштабных имущественных или репутационных потерь работодателя в результате различных

проявлений нелояльности персонала является именно скрытый конфликт межличностного характера.

Классификация методов психологического воздействия на сотрудников организации представлена в табл. 13.2.

Таблица 13.2

Классификация методов психологического воздействия  
на сотрудников организации

Классификационный признак	Методы
По времени реализации	Профилактические Корректирующие Пресекающие
По характеру воздействия	Психологические Социально-экономические Организационно-административные
По целевой направленности	Индивидуальной направленности Коллективной направленности
По форме реализации	Обучающие Разъяснительные Убеждающие Психологического принуждения
По степени публичности	Реализуемые в публичном порядке Реализуемые в конфиденциальном порядке
По степени формализации	Формализованные в специальных регламентах Реализуемые в неформальном порядке

Общие методические требования к организации психологической поддержки:

1) необходимость индивидуального подбора номенклатуры инструментов психологической поддержки, учитывающей специфику организации, подразделения, сотрудника;

2) обеспечение выраженного приоритета методов профилактического характера над методами, направленными на пресечение уже сложившейся конфликтной или откровенно кризисной ситуации;

3) использование административных методов коррекции психологического климата лишь в очевидно кризисных ситуациях, когда все прочие попытки не привели к желаемому результату.

Профилактические методы психологической поддержки персонала сводятся к основным группам:

1) методы, направленные на профилактику стрессов;

2) методы, направленные на профилактику межличностных конфликтов (психологические, организационно-административные, социально-экономические).



Критериями оценки эффективности психологической поддержки являются следующие показатели:

- 1) динамика текучести кадров в части инициативных увольнений по причинам не карьерного и не экономического характера;
- 2) динамика показателя числа конфликтов, вышедших за пределы подразделения;
- 3) динамика числа заявлений от сотрудников о переводе в другое подразделение;
- 4) динамика статистических данных, отражающих степень удовлетворенности сотрудников психологическим климатом в их коллективах;
- 5) результаты независимого аудита состояния психологического климата в организации.

Стратегические подходы к организации психологической поддержки:

- 1) использование штатного психолога;
- 2) услуги частнопрактикующих психологов или специализированных центров психологического консалтинга;
- 3) обеспечение психологической поддержки только ограниченному контингенту сотрудников в лице менеджеров и экспертов высшего звена.

### ***Вопросы к разделу 13***

1. Дайте определение понятия «конфликт», перечислите его функции.
2. Какие этапы и стадии проходит конфликт?
3. Дайте определение понятия «стресс» и перечислите его виды.
4. Охарактеризуйте угрозы, возникающие при отсутствии психологической поддержки персонала.
5. По каким признакам определяется атмосфера в коллективе?

## Раздел 14. Механизм социального партнерства

*«Партнёрство так или иначе означает практику совместной выработки решений и разделяемой ответственности, то есть относится к области управления. На региональном или федеральном уровне социальные партнёры, включая гражданские организации, взаимодействуют для согласования образовательной политики».*

*Осипов А.М., Карстанье П.,  
профессоры университетов*

*Социальное партнерство в сфере труда, основные понятия и принципы. Представители работников и работодателей в социальном партнерстве. Органы социального партнерства. Коллективный договор: понятие, содержание, порядок заключения. Участие работников в управлении организацией. Социальное партнерство как форма реализации корпоративной социальной ответственности.*

*Социальное партнерство – система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений (Статья 23 ТК РФ).*

*Сторонами социального партнерства являются работники и работодатели в лице их уполномоченных представителей.*

*Органы государственной власти и органы местного самоуправления являются сторонами социального партнерства в случаях, когда они выступают в качестве работодателей, а также в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством.*

*Представителями работников являются профессиональные союзы и их объединения, иные профсоюзные организации или иные представители, избираемые работниками.*

*Представителями работодателя выступают руководитель организации, работодатель – индивидуальный предприниматель (лично) или уполномоченные ими лица. Кроме того, интересы работодателей могут представлять соответствующие объединения работодателей.*

Социальное партнерство осуществляется на:

- федеральном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в Российской Федерации;
- межрегиональном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в двух и более субъектах Российской Федерации;
- региональном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в субъекте Российской Федерации;
- отраслевом уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в отрасли (отраслях);
- территориальном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в муниципальном образовании;
- локальном уровне, на котором устанавливаются обязательства работников и работодателя в сфере труда.

Социальное партнерство осуществляется в формах:

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- взаимных консультаций (переговоров) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- участия работников, их представителей в управлении организацией;
- участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

На равноправной основе по решению сторон *образуются комиссии по регулированию социально-трудовых отношений* из наделенных необходимыми полномочиями представителей сторон.

*Основной формой социального партнерства* в сфере труда в настоящее время является разработка, заключение и контроль за реализацией коллективных договоров и соглашений, регулирующих социально-трудовые отношения на уровне отдельных организаций, отраслей и регионов.

*Предметами договоров и соглашений* могут являться вопросы оплаты труда, занятости, социального обеспечения и социальных га-

рантий, рабочего времени, условий труда и быта работников, трудовой дисциплины, охраны труда и пр.

*Коллективный договор* – локальный нормативно-правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

*Порядок заключения* коллективных договоров регулируется *главой 7 ТК РФ*. В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, условия труда, *более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями.*

В коллективных договорах *не могут содержаться условия, ограничивающие права или снижающие уровень гарантий работников по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.*

Содержание коллективного договора:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;

- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;

- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;

- другие вопросы, определенные сторонами.

Коллективный договор заключается на срок *не более трех лет* и вступает в силу со дня подписания его сторонами либо со дня, установленного коллективным договором.

Стороны имеют право продлевать действие коллективного договора на срок не более трех лет.

Действие коллективного договора распространяется на всех работников организации, индивидуального предпринимателя, а действие коллективного договора, заключенного в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подразделении организации, – на всех работников соответствующего подразделения.

Основными формами участия работников в управлении организацией являются:

- учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, коллективным договором, соглашениями;

- проведение представительным органом работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов;

- получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;

- обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию;

- обсуждение представительным органом работников планов социально-экономического развития организации;

- участие в разработке и принятии коллективных договоров;

- иные формы, определенные настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами.

Представители работников имеют право получать от работодателя информацию по вопросам:

- реорганизации или ликвидации организации;
- введения технологических изменений, влекущих за собой изменение условий труда работников;
- подготовки и дополнительного профессионального образования работников;
- по другим вопросам, предусмотренным настоящим Кодексом, иными федеральными законами, учредительными документами организации, коллективным договором, соглашениями.

Социальное партнерство можно считать формой реализации социальной ответственности.

Одним из первых проявлений социальной ответственности, уходящих своими корнями в глубокое прошлое, можно считать благотворительность. Изначально это явление носило частный характер, поскольку решения об оказании благотворительной помощи принимались в основном собственниками предприятий. Однако в настоящее время все большее распространение получает корпоративная благотворительность, осуществляемая и управляемая от лица компаний.

По мере увеличения масштабов промышленной деятельности круг вопросов, относящихся к сфере социальной ответственности бизнеса, постепенно расширялся. Так, индустриальный бум конца XIX в., приведший к усилению конкуренции и росту рабочего движения, стал причиной, побудившей целый ряд компаний пойти на смягчение условий труда наемных работников и предоставление дополнительных гарантий деловым партнерам. Это стало предтечей развития таких современных направлений корпоративной социальной ответственности, как ответственные трудовые и деловые практики.

Тем не менее, говорить о социальной ответственности как о масштабном общественном явлении начали только с середины прошлого века. Именно тогда КСО начинает активно внедряться в практику компаний Западной Европы и США, а позднее стран с быстроразвивающейся экономикой, включая Россию.

В 1950-е гг. появился первый основательный труд на темы социальной ответственности. В книге «Социальная ответственность бизнесмена» Хоуард Р. Боуэн рассмотрел, как концепция социальной от-

ветственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу.

Он же дал первое определение социальной ответственности в 1953 г.: «Социальная ответственность бизнесмена состоит в реализации такой политики, принятии таких решений либо следовании такой линии поведения, которые были бы желательны для целей и ценностей общества».

Социальная ответственность применима ко всем организациям, однако наибольшее распространение она получила в бизнес-сообществе под названием «корпоративная социальная ответственность (КСО)».

*Корпоративная социальная ответственность* – это обязательство бизнеса осуществлять добровольный вклад в развитие общества, включая социальную, экономическую и экологическую сферы, принятое компанией сверх того, что требует закон и экономическая ситуация.

Сегодняшняя практика КСО стала составной частью стратегии и тактики корпоративного управления. В зависимости от направленности социальных инвестиций выделяется внешняя и внутренняя КСО. В управлении человеческими ресурсами проявляется прежде всего внутренняя КСО.

### **Вопросы и задания к разделу 14**

1. Дайте определение понятия «социальное партнёрство», перечислите его стороны и уровни.
2. Раскройте суть механизма социального партнёрства.
3. Сформулируйте понятие и назначение коллективного договора.
4. Перечислите правила заключения коллективного договора в соответствии с требованиями Трудового Кодекса РФ.
5. Охарактеризуйте участие работников в управлении организацией.
6. Что представляет собой корпоративная социальная ответственность?

## Раздел 15. Регулирование трудовых отношений

*«Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию».*

*Ст. 37 Конституции  
Российской Федерации*

*Предмет трудового права. Источники трудового права. Примерный состав документов, определяющих или влияющих на трудовые отношения на разных уровнях (международный, федеральный, отраслевой, корпоративный, подразделения, рабочего места). Структура Трудового кодекса РФ. Понятие и содержание трудового договора. Порядок заключения и прекращения трудового договора. Испытательный срок. Договор гражданско-правового характера. Трудовые споры. Принципы и порядок рассмотрения трудовых споров.*

*Трудовое законодательство – система нормативных правовых актов, посредством которых регламентируются трудовые отношения.*

*Целями трудового законодательства являются:*

- установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан;
- создание благоприятных условий труда;
- защита прав и интересов работников и работодателей.

*Основной задачей трудового законодательства является создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений по:*

- организации труда и управлению трудом;
- трудоустройству у данного работодателя;
- профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя;
- социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений;
- участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;



– материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;

– надзору и контролю (в том числе профсоюзному контролю) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда) и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

– разрешению трудовых споров;

– обязательному социальному страхованию в случаях, предусмотренных федеральными законами.

Источники трудового права на различных уровнях представлены в табл. 15.1.

Таблица 15.1

## Источники трудового права

Уровень	Наименование документов
Международный	Всеобщая декларация прав человека, материалы ООН и Международной организации труда (МОТ), международные соглашения о разделении труда, кооперации, в том числе в рамках СНГ, и др.
Федеральный	Конституция РФ, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Федеральные законы, указы Президента, постановления Правительства, иные документы, отражающие государственную политику в сфере труда и занятости: законодательство об охране труда, о трудовых соглашениях и спорах и т.п., рекомендации Минтруда и НИИ труда, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и др.
Отраслевой	Тарифные соглашения, отраслевые нормативы и правила, рекомендации, методические материалы, организационно-распорядительные документы министерств, ведомств
Корпоративный	Устав, коллективный договор (соглашение), Правила внутреннего трудового распорядка, штатное расписание, решения трудового коллектива, собственников, организационно-распорядительные документы
Подразделения	Положение о подразделении, оргструктура подразделения, нормы, нормативы
Рабочего места	Должностная инструкция, трудовой договор, карта аттестации рабочего места

Трудовой кодекс РФ пришел на смену Кодексу законов о труде РСФСР 1971 г.

В новом кодексе преобладает договорный метод регулирования трудовых и социально-трудовых отношений. Он призван обеспечить оптимальное согласование интересов сторон трудового договора.

Трудовой кодекс РФ от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ введен в действие с 1 февраля 2002 г. В Трудовой кодекс РФ периодически вносятся

дополнения и изменения, поэтому при решении соответствующих вопросов необходимо руководствоваться его актуальной редакцией.

Ниже приведена структура Трудового кодекса РФ.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

Раздел I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

Раздел II. СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ТРУДА

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

Раздел III. ТРУДОВОЙ ДОГОВОР

Раздел IV. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ

Раздел V. ВРЕМЯ ОТДЫХА

Раздел VI. ОПЛАТА И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Раздел VII. ГАРАНТИИ И КОМПЕНСАЦИИ

Раздел VIII. ТРУДОВОЙ РАСПОРЯДОК. ДИСЦИПЛИНА ТРУДА

Раздел IX. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА

Раздел X. ОХРАНА ТРУДА

Раздел XI. МАТЕРИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

Раздел XII. ОСОБЕННОСТИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

Раздел XIII. ЗАЩИТА ТРУДОВЫХ ПРАВ И СВОБОД.

ЧАСТЬ ШЕСТАЯ

Раздел XIV. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Основным инструментом, регулирующим найм, использование и высвобождение персонала, выступает трудовой договор.

*Трудовой договор* (согласно ст. 56 ТК РФ) – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Трудовое законодательство предъявляет единые требования к порядку заключения трудовых договоров, которые регулируются главой 11 ТК РФ.

В соответствии с ТК РФ работодатель обязан оформлять трудовые отношения с работником в письменном виде (статья 67 ТК РФ).

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, обязано предъявить работодателю необходимые документы. Перечень этих документов содержит статья 65 ТК РФ:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка (за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства);
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

После работы с указанными документами, при необходимости, снятия копий с них, они возвращаются владельцу (кроме трудовой книжки).

В отдельных случаях с учетом специфики работы работодатель может потребовать (при согласии работника) предъявления дополнительных документов при заключении трудового договора.

В частности, работники отдельных профессий, производств и организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, при поступлении на работу в организацию торговли предъявляют дополнительно личную медицинскую книжку в соответствии с Приказом Роспотребнадзора от 20 мая 2005 г. N 402 «О личной медицинской книжке и санитарном паспорте».

Во всех иных случаях, запрещается требовать от лица, поступающего на работу, какие-либо дополнительные документы, помимо предусмотренных законом.

Вместе с тем, с целью предоставления работнику установленных законом гарантий и льгот, работодатель предлагает работнику предоставить дополнительные документы. К таким дополнительным документам, как правило, относят: свидетельство о рождении ребенка, свидетельство о заключении брака, справку о беременности жен-

щины, документы об ученой степени и ученом звании, об инвалидности, нахождении в зоне воздействия радиации в связи с аварией на Чернобыльской АЭС и другие. Но требовать от лица, поступающего на работу предоставления указанных документов в обязательном порядке, работодатель не имеет права.

Работодатель обязан заключать трудовой договор в письменной форме с каждым лицом, принимаемым на работу.

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

Заключение трудового договора предусматривает следующий порядок его оформления:

- 1) трудовой договор заключается в письменной форме;
- 2) составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами;
- 3) один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя.

Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, который объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При заключении трудового договора в нем по соглашению сторон может быть предусмотрено условие об испытании работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят на работу без испытания. В случае, когда работник фактически допущен к работе без оформления трудового договора, условие об испытании может быть включено в трудовой договор, только если стороны оформили его в виде отдельного соглашения до начала работы.

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

Примерная структура трудового договора представлена в табл. 15.2.

## Структура трудового договора

Наименование раздела	Содержание раздела
Протокольная часть	Общие сведения о подписавших контракт сторонах
Предмет договора	Подтверждение факта заключения отношений трудового найма и определение предоставляемого работодателем рабочего места (должности), а также соответствующего структурного подразделения
Срок действия договора	Зависит от типа заключаемого трудового договора: – бессрочный договор, срок действия которого первоначально не оговаривается, но фиксируется период, до начала которого одна из сторон должна известить другую о намерении прекратить действие договора; – срочный договор, в котором четко устанавливается срок, по истечении которого отношения трудового найма считаются автоматически расторгнутыми
Условия оплаты труда и гарантированный социальный пакет	Конкретные размеры, порядок начисления и выплаты основного заработка сотрудника, установленные для данной должности социально–экономические льготы постоянного характера
Взаимные обязательства, права и ответственность сторон	Для рабочих мест с ограниченной номенклатурой функциональных обязанностей раздел содержит полный перечень обязательств, прав и механизмы ответственности каждой из сторон; в остальных случаях в разделе устанавливаются лишь данные аспекты трудовых отношений со стороны администрации в отношении работника содержится лишь ссылка на его индивидуальную должностную инструкцию
Дополнительные условия по договору	Дополнительные обстоятельства сторон, вытекающие из специфики деятельности конкретной организации, структурного подразделения и замещаемого рабочего места. Наличие продолжительность и условия успешного прохождения испытательного срока; режима первичного развития сотрудника, например, предварительного обучения или стажировки
Порядок и условия досрочного прекращения действия договора	Возможные причины досрочного прекращения действия договора, связанные с этим взаимные права и обязательства сторон, а также ответственность за их нарушение; обязательные или дополнительные компенсации сотруднику в случае сокращения его рабочего места
Реквизитная часть	Реквизиты и подписи сторон (подпись представителя работодателя заверяется печатью)
Приложение к договору	Должностная инструкция по замещаемому рабочему месту

Прекращение трудового договора (увольнение) – прекращение трудовых отношений по всем основаниям, предусмотренным трудовым законодательством. Основания прекращения трудового договора регулируются главой 13 ТК РФ.

Основания увольнения:

- по взаимному волеизъявлению (по соглашению) сторон;
- по инициативе одной из сторон (работника или работодателя);
- по основаниям, обусловленным невозможностью по тем или иным обстоятельствам продолжать трудовые отношения.

Трудовой договор необходимо отличать от ряда гражданско-правовых договоров, в которых одна из сторон также обязана выполнить определенные работы в пользу другой стороны.

*Гражданско-правовой договор* – соглашение двух или более физических и/или юридических лиц, определяющее порядок возникновения, изменения, прекращения обязательств между ними

*Виды договоров* гражданско-правового характера (ГПХ), связанные с осуществлением трудовой деятельности:

- подряда;
- о выполнении научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ;
- возмездного оказания услуг;
- перевозки;
- транспортной экспедиции;
- поручения;
- комиссии;
- агентирования;
- доверительного управления имуществом.

Отличия договора ГПХ от трудового договора приведены в табл. 15.3.

При исполнении трудовых обязанностей работник имеет право защищать свои трудовые права, свободы и законные интересы, используя при этом все не запрещенные законом способы и процедуры. При этом Конституцией Российской Федерации (ст. 37) и трудовым законодательством признается право работника на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

*Трудовой спор* – это разногласия между работодателем (или его представителями) и работником (работниками) по вопросам регулирования трудовых отношений, поступивших на разрешение специального юрисдикционного органа.

## Отличия договора ГПХ от трудового договора

Трудовой договор	Договор ГПХ
Регулируется Трудовым кодексом РФ	Регулируется Гражданским кодексом РФ
Трудовая деятельность в течение определенного промежутка времени (выполнение определенной трудовой функции)	Выполнение определенного вида работ или услуг
Работа выполняется лично работником	Для выполнения работ может привлекаться третья сторона
Подчинение работника правилам внутреннего трудового распорядка компании	Отсутствие отношений дисциплинарной подчиненности
Работник занимает подчиненное положение по отношению к работодателю	Действует принцип равенства сторон
Работник имеет право на получение заработной платы не реже 2 раз в месяц	Порядок выплаты вознаграждения может быть определен по соглашению сторон
Может быть срочным только в строго определенных случаях	Заключается на определенный срок или до возникновения результата
Имеет право на оплачиваемый отпуск, пособие по нетрудоспособности, премии и поощрения	Не распространяются гарантии и компенсации, предусмотренные ТК РФ

*Разногласие* – это различная оценка ситуации взаимодействующими сторонами.

*Причиной* трудового спора, как правило, являются трудовые правонарушения или в некоторых случаях добросовестное заблуждение по поводу наличия правонарушения.

Виды органов, способных разрешить трудовой спор:

- вышестоящая организация (или министерство, если у предприятия ведомственная подчиненность);
- КТС (комиссия по трудовым спорам), если разногласия касаются отношений в сфере труда и сторонами являются работник и работодатель;
- судебные органы рассматривают все индивидуальные споры;
- коллективные споры рассматриваются в порядке примирительных процедур, юрисдикционным органом в которых выступает примирительная комиссия, посредник или трудовой арбитраж;
- кроме того, органы надзора и контроля, имеющие право давать обязательные к исполнению предписания, также могут способствовать устранению причин, вызвавших конфликт, т.е., по сути дела, его завершить.

Порядок рассмотрения трудовых споров приводится в Трудовом Кодексе РФ в Главах 60 и 61.

### ***Вопросы и задания к разделу 15***

1. Определите предмет, цели, основные задачи и источники трудового права в России.
2. Охарактеризуйте структуру Трудового Кодекса РФ.
3. Дайте определение понятия «трудовой договор», перечислите необходимые условия для его заключения.
4. В чем отличия трудового договора и гражданско-правового договора?
5. Опишите механизм регулирования трудовых споров.



## Раздел 16. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Аудит человеческих ресурсов

*«Не наблюдать за работниками – значит оставить им открытым свой кошелек».*

*Бенджамин Франклин, американский политический деятель*

*Подходы к анализу эффективности управления человеческими ресурсами. Анализ функций, выполняемых работниками, и затрат на их осуществление. Показатели анализа состояния отдельных подсистем системы УЧР. Социальная, экономическая и общественная эффективность управления человеческими ресурсами. Пути повышения эффективности деятельности HR-службы и управленческого персонала. Теоретические основы аудита человеческих ресурсов. Сущность, задачи и направления аудита человеческих ресурсов. Виды аудита человеческих ресурсов. Место аудита в системе управления человеческими ресурсами. Инструментарий проведения аудита человеческих ресурсов. Этапы аудита человеческих ресурсов.*

Категории и показатели эффективности в области УЧР представлены на рис. 16.1.

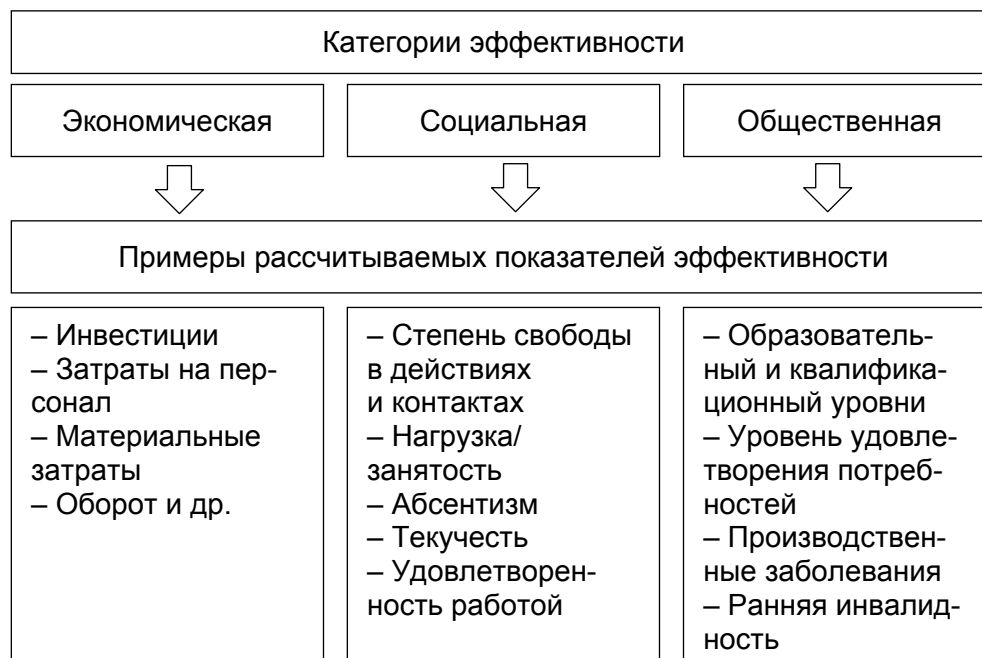


Рис. 16.1. Категории и показатели эффективности в области УЧР

Количественная оценка показателей экономической эффективности УЧР.

1. Затраты на содержание кадровой службы.

2. Средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

- средние затраты на «новичка»;
- средние затраты на обучение одного работника.

В таблице 16.1 рассмотрены основные показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

*Инвестиции в человеческий капитал* – любое действие, которое повышает квалификацию и способность (т.е. производительность труда работников).

*Затраты на персонал организации* – интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

*Затраты на персонал* – не только цена приобретения персонала, но и ценность персонала для организации, его способность приносить будущую выгоду.

Таблица 16.1

Основные показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом

Показатели собственно экономической эффективности	Соотношение издержек для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой и результатов деятельности Затраты на отдельные направления и программы в расчете на одного работника Эффект воздействия отдельных кадровых программ Отношение бюджета подразделения УП к численности обслуживаемого персонала
Показатели степени укомплектованности кадрового состава	Соответствие численности работников числу рабочих мест Соответствие профессионально–квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест
Показатели степени удовлетворенности работников	Степень удовлетворенности работой в организации Степень удовлетворенности деятельностью подразделений УП
Косвенные показатели эффективности	Текучесть кадров Уровень абсентизма (отсутствия на рабочем месте) Производительность труда Показатели качества продукции Количество жалоб работников Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

Структура расходов на персонал:

- зарплаты и премии;
- социальные налоги;

- социальный пакет и льготы;
- обучение;
- корпоративные мероприятия;
- затраты на содержание служб персонала;
- затраты на поиск и подбор сотрудников.

Международная классификация стоимости труда:

- 1) прямая зарплата и оклады;
- 2) оплата неотработанного времени;
- 3) премиальные и денежные вознаграждения;
- 4) еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме;
- 5) стоимость жилья для рабочих;
- 6) затраты работодателей на социальное обеспечение;
- 7) стоимость профессионального обучения;
- 8) стоимость культурно-бытового обслуживания;
- 9) стоимость труда, нигде не классифицированная;
- 10) налоги, рассматриваемые как стоимость труда.

На рисунке 16.2 представлен состав первоначальных затрат на персонал, на рис. 16.3 представлен состав восстановительных затрат на персонал.

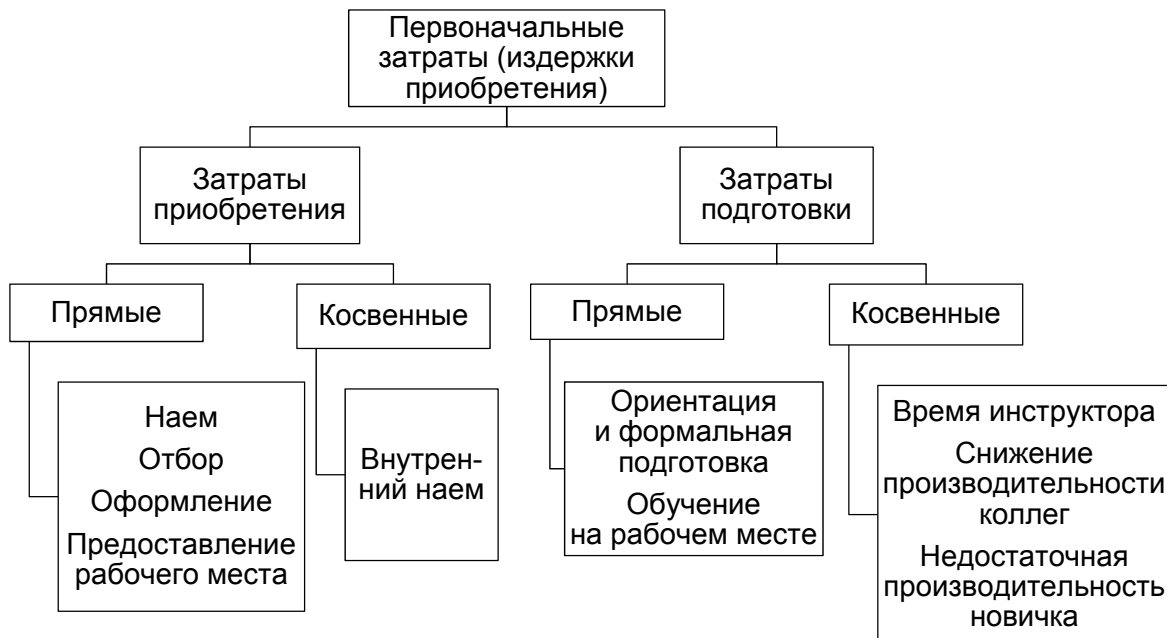


Рис. 16.2. Состав первоначальных затрат на персонал

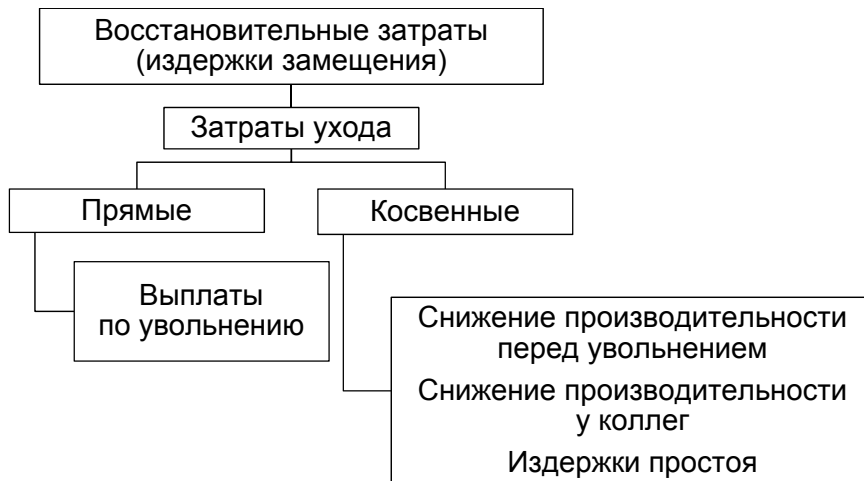


Рис. 16.3. Состав восстановительных затрат на персонал

Меры по регулированию расходов организации на персонал:

- 1) регулирование численности персонала;
- 2) регулирование денежных выплат;
- 3) анализ общих расходов и путей их снижения;
- 4) повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат.

Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии УП происходит посредством расчета показателей:

- 1) чистый дисконтированный доход (или интегральный экономический эффект);
- 2) индекс доходности;
- 3) внутренняя норма доходности;
- 4) срок окупаемости;
- 5) другие показатели, учитывающие интересы участников или специфику проекта (например, рентабельность инвестиций).

*Социальная эффективность* – возможность достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивные изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня;
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности;
- благоприятный социально-психологический климат.

Предотвращенные отрицательные моменты:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда;
- ущерб, наносимый личности.

Для выявления различных проблем существует оценка эффективности и производительности деятельности персонала.

С целью организации эффективной работы по управлению человеческими ресурсами может проводиться аудит.

*Аудит человеческих ресурсов (кадровый аудит)* – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.

Объектом аудита персонала являются:

- трудовой коллектив организации;
- различные стороны его производственной деятельности;
- принципы и методы управления персоналом в организации.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность, объективность, сопоставимость с международным правом.

Система кадрового аудита представлена на рис. 16.4.

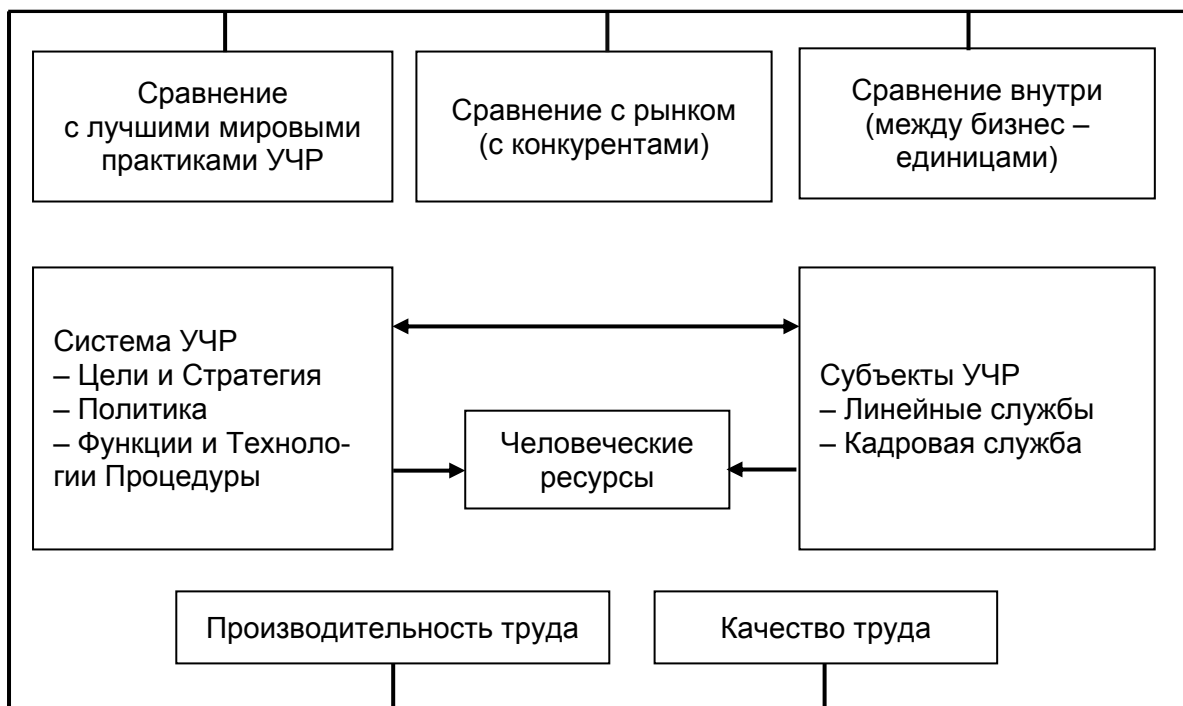


Рис. 16.4. Система кадрового аудита (аудита персонала)

Направлениями аудиторской проверки являются:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Аудит кадровых процессов затрагивает аспекты кадровой деятельности:

- 1) планирование трудовых ресурсов;
- 2) набор персонала;
- 3) отбор персонала;
- 4) адаптация персонала;
- 5) система стимулирования;
- 6) обучение персонала;
- 7) оценка трудовой деятельности;
- 8) перемещения сотрудников;
- 9) подготовка руководящих кадров;
- 10) мониторинг социально-психологической ситуации и организация коммуникации внутри организации.

В зависимости от ряда факторов выделяют несколько типов аудита персонала:

- 1) периодичность проведения:
  - текущий;
  - оперативный (специальный);
  - регулярный;
  - панельный;
- 2) полнота охвата изучаемых объектов:
  - полный;
  - локальный;
  - тематический;
- 3) методика анализа:
  - комплексный;
  - выборочный;
- 4) уровень проведения:
  - стратегический;
  - управленческий;
  - тактический;

5) способ проведения проверки:

- внешний;
- внутренний.

Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

- 1) организационно-аналитические;
- 2) социально-психологические;
- 3) экономические.

Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на четыре этапа.

- 1) подготовительный этап;
- 2) сбор информации;
- 3) обработка и анализ информации;
- 4) обобщение и представление оценочных результатов, выводов и рекомендаций.

### ***Вопросы и задания к разделу 16***

1. Опишите основные показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.
2. Охарактеризуйте структуру расходов на персонал организации.
3. В чем заключается суть первоначальных и восстановительных затрат на персонал?
4. Дайте определение понятия «аудит персонала» и опишите систему кадрового аудита персонала.
5. Перечислите типы аудита персонала.

## Раздел 17. Перспективы управления человеческими ресурсами

*«В будущем капитал человеческих ресурсов, несомненно, будет иметь большее значение для компании, чем капитал финансовый».*

*Билл Гейтс, американский предприниматель*

*Влияние современных тенденций развития общества на человека и на систему управления человеческими ресурсами. Глобализация и управление человеческими ресурсами. Перспективные направления развития практики управления человеческими ресурсами за рубежом и в России. Развитие информационных технологий управления человеческими ресурсами. Инновационное управление человеческими ресурсами.*

Мир стремительно меняется. Изменения происходят настолько быстро и носят такой глобальный характер, что невозможно их не замечать и нельзя не думать о том, как они отразятся на профессиональной деятельности.

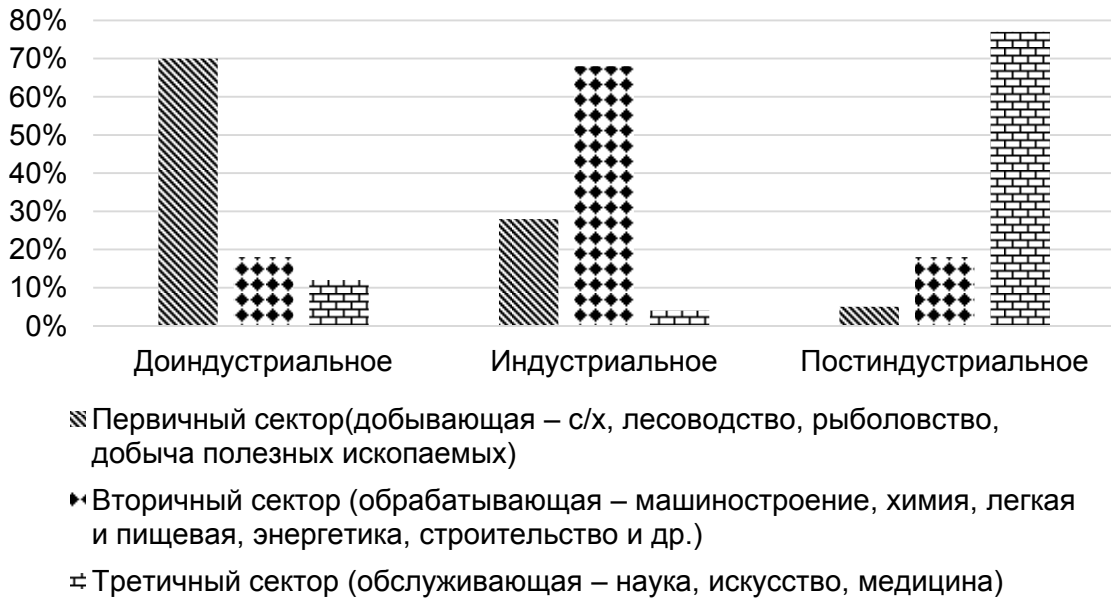
Занятость в современном производстве по своей структуре все больше приобретает форму пирамиды. Ее вершина представляет собой производственную сферу и показывает, что занятость в этой сфере стремится к нулю. По мере движения вниз к подножию пирамиды растет занятость в различных вспомогательных отраслях (инфраструктура, наука, образование и др.). Все эти изменения дали основания экономистам пересмотреть теорию трудовой стоимости и взамен труда как главного фактора, образующего стоимость, выдвинуть на первый план знания, информацию и креативность. Во всем мире сегодня на одно рабочее место в производственной сфере приходится три–четыре места в непроизводственной.

На рисунке 17.1 представлена эволюция структуры занятости.

Американский социолог, футуролог и публицист Дэниел Белл в своей книге «Грядущее постиндустриальное общество» (1973 г.) предложил рассматривать модель развития общества, в основе которой лежит линия использования знаний:

Доиндустриальное → Индустриальное → Постиндустриальное общество.





*Рис. 17.1. Эволюция структуры занятости*

Он проводил мысль, что постиндустриальное общество характеризуется главенством знания, быстрым развитием компьютерных технологий, растущим авторитетом научных сообществ, а также централизацией принятия решений. Машины как наиболее важная форма капитала вытесняются теоретическим знанием, а корпорации как центры социального авторитета – университетами и исследовательскими институтами; основным условием социального продвижения становится не обладание собственностью, а владение знаниями и технологией.

Особенности современного (информационного) общества:

- общество основано на услугах;
- изменения в характере труда (любая деятельность, в том числе гуманитарная, носит инновационный характер);
- разрушение представлений о пространстве и времени (e-mail, банкоматы);
- приоритет теоретического знания (основа технологических нововведений);
- создание новых интеллектуальных технологий;
- быстрый рост числа технических специалистов и профессионалов (носители знания);
- труд, прежде всего, – это взаимодействие между людьми (чиновник и посетитель, учитель и ученик, врач и пациент и т.п.). Природа из общения исключается;

– первенство науки во всех областях: не только укрепляется связь науки и технологий – она вошла составной частью в разные сферы и во многом определяет социальные потребности;

– престиж человека определяется не происхождением или богатством, а уровнем образования или квалификации;

– дефицит информации и времени.

Современные условия указывают на то, что управлять творческими интеллектуальными работниками с помощью традиционных методов невозможно. Поэтому речь идет о формировании системы инновационного управления трудом, наиболее адекватной современному этапу развития экономики.

Объектом инновационного управления трудом являются человеческие ресурсы организации, а предметом – развитие творческого потенциала и инновационного поведения работников.

К числу инновационных принципов можно отнести переход от функциональных подразделений к процессным командам, от работы, ориентированной на простые задачи, – к решению многомерных задач, от контроля над работниками – к наделению их полномочиями и т.д.

Исследование, проведенное Институтом Будущего (*IFTF – Institute for the Future*) среди топ-500 компаний по версии журнала “*Fortune*”, позволяет выделить драйверы, которые окажут кардинальное влияние на все сферы человеческой жизнедеятельности:

1) *экстремальная продолжительность жизни*: глобальное повышение продолжительности жизни изменит характер карьеры и обучения;

2) *развитие машинного интеллекта и систем*: автоматизация рабочих мест избавит человека от рутинных, повторяющихся задач и операций;

3) *вычислительный мир*: повсеместное увеличение числа датчиков и повышение мощности обработки данных превратит мир в программируемую систему;

4) *новые представления о средствах массовой информации*: новые средства коммуникации будут требовать новой медиа-грамотности, не связанной с содержанием публикаций;

5) *трансформация организаций*: новые социальные технологии приведут к появлению новых форм производства и создания стоимости;

б) *глобально связанный мир*: глобальное развитие коммуникационных компьютерных систем поставит разнообразие работы и способность быстро адаптироваться в центр всех организационных процессов, связанных с деятельностью компаний.

По результатам XVIII Саммита HR-директоров 18–20 октября 2017 г. были выделены мировые HR-тренды:

- активное вовлечение функциональных руководителей в процессы управления персоналом и интеграция процессов УЧР в бизнес-процессы;
- вовлечение HR-ов в проекты, выходящие за рамки функций управления персоналом и усиление их влияния на бизнес и управление;
- углубление аналитики и расширение сферы ее использования в управлении персоналом;
- организация без границ: краудсорсинг, включение в работу людей, работающих удаленно, независимо от географии и местонахождения;
- компьютеризация корпоративного обучения;
- создание в компаниях дополнительных возможностей для талантливых сотрудников с высоким потенциалом (HiPo);
- упрощение систем управления производительностью;
- создание команд управления изменениями и оперативного реагирования на внешние изменения;
- разработка и внедрение мобильных приложений для обучения, развития и коммуникаций в компании.

Тренды в управлении человеческими ресурсами:

- «новый» рынок труда к 2020 г. будет примерно на 50% состоять из временных сотрудников;
- HR становится стратегическим партнером в компаниях и берет на себя более инновационную роль;
- гибкость (*agile* и т.п.);
- цифровизация;
- игрофикация (например, в обучении);
- мультикультурность;
- искусственный интеллект (в т.ч. в подборе персонала);
- изменение структуры занятости (один робот может заменить восемь работников);

– перед HR возникает задача удовлетворения индивидуальных потребностей.

В HR-технологиях уже делаются смелые шаги по применению искусственного интеллекта, обработки естественного языка и автоматизации роботизированных процессов, что может значительно упростить многие процессы, значительно сократив общие затраты и повысив ценность HR-отдела.

Практически каждая сфера рынка HR-технологий подвергается большим изменениям. Причиной становится одновременное внедрение мобильных систем, видео-обучения, сенсорных технологий и искусственного интеллекта, и все эти элементы будут сфокусированы на поддержании рабочей культуры, а также здоровье и продуктивности каждого сотрудника. В итоге мы получим целый ряд продуктов, которые не только расширят возможности HR-технологий, но и всей HR-сферы в целом.

К примеру, в IBM уже используется искусственный интеллект, помогающий новым сотрудникам проходить ориентировку и назначающий для них кураторов из числа опытных работников, а также отвечающий на 200 вопросов, которые чаще всего задаются после получения новой должности. Этим занимается робот, использующий обработку естественного языка, и, как показала практика, это заметно повышает продуктивность персонала.

Исследование, которое провело кадровое агентство Antal осенью 2017 г., показало, что автоматизируют в первую очередь HR-службы в России. Результаты исследования представлены на рис. 17.2.

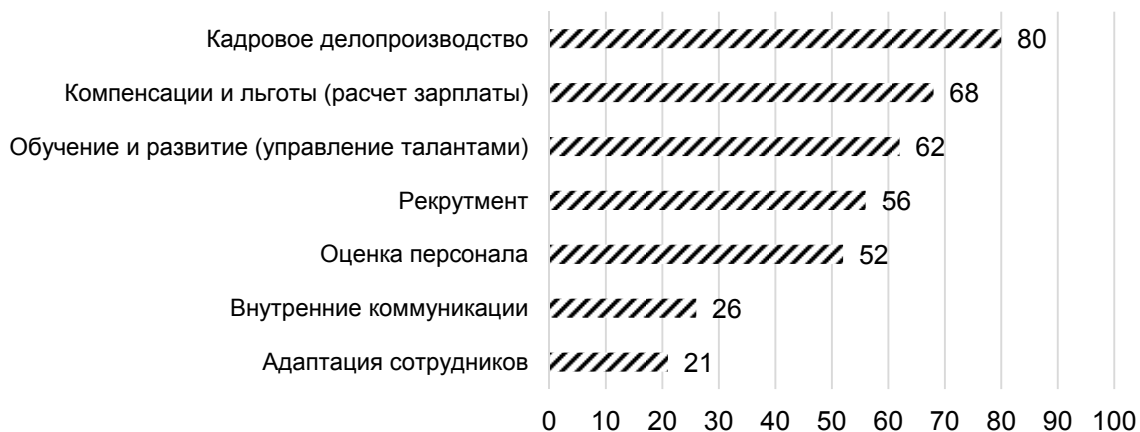


Рис. 17.2. Процессы, которые автоматизируют HR-службы в России

В качестве примера использования искусственного интеллекта можно привести робота Веру. Робот Вера за несколько минут делает выборку резюме с рабочих сайтов по требованиям вакансии. С помощью современных технологий Вера задает вопросы, анализирует ответы и даже отвечает на вопросы соискателей. Вера распознает эмоции кандидата во время видео-собеседования и пришлет вам запись. 200 крупных компаний уже доверили поиск сотрудников Вере. Вера совершила за время работы 1 400 000 звонков и провела 10 000 видео-интервью с соискателями на различные вакансии.

Работникам в сфере управления человеческими ресурсами необходимо адаптироваться к происходящим изменениям, в частности, развивать свои профессиональные навыки.

Возрастает необходимость профессионального подхода к *коммуникации*. HR-у, который не знает, что такое каналы коммуникации и как ими управлять, в ближайшем будущем будет все сложнее и сложнее работать.

Понимание того, что такое продукт и как его продвигать, становится одной из важнейших дисциплин в любой профессии. Уже сейчас перед многими стоит задача долгосрочной продажи сложнейшего продукта в виде бренда работодателя и во внутренней продаже сотрудникам ценностей компании, поэтому познания в области *маркетинга* становятся актуальными.

Одной из ключевых дополнительных профессий, которой HR-у придется овладеть в ближайшем будущем, является *финансовый анализ*. Язык, на котором работает бизнес – это язык финансовых транзакций, вложений и возврата инвестиций, и возрастающая конкуренция требует роста эффективности.

Кремниевая долина – признанная столица мировых технологий. Там расположены штаб-квартиры таких компаний, как Apple, Google, Facebook, Cisco, eBay, Hewlett-Packard, Adobe, Yahoo.

Приведем некоторые общие принципы УЧР в компаниях Кремниевой долины:

– основная ставка делается на привлечение специалистов, которых рекомендуют сотрудники компании как самых лучших, стремление нанимать знакомых и приятных друг другу людей;

- на этапе стартапа персонал нанимают без конкретного описания вакансий и функционала, а просто привлекают талантливых специалистов в надежде, что потом разберутся, что с ними делать;
- очень ценится высококвалифицированный труд;
- на стажировку в компанию может прийти любой, даже конкурент;
- решения принимаются не «наверху», а каждым сотрудником;
- никто не может приказать или заставить что-то сделать;
- все решения принимаются в соответствии с обещаниями (обязательствами, предназначением);
- переход от должностей к ролям (один сотрудник выполнять до десяти ролей);
- переход от контроля к доверию;
- от материальной мотивации к смысловой (оплата достаточная, чтобы люди могли не думать о деньгах и заниматься любимым делом);
- work&life balance, уделяют время увлечениям сотрудников;
- единство работы и личной жизни (всё необходимое сотрудник может сделать, не покидая кампуса компании, например, получить услуги прачечной, парикмахера и т.д.);
- предоставляется длинный отпуск, в том числе по уходу за ребенком для обоих родителей;
- работодатели активно занимаются поиском талантов среди студентов и даже школьников (конкурсы, чтение лекций в университетах).

### ***Вопросы и задания к разделу 17***

1. Охарактеризуйте особенности современного (информационного) общества.
2. Опишите изменения структуры занятости в доиндустриальном, индустриальном и постиндустриальном обществе.
3. Какие тренды в управлении человеческими ресурсами существуют на данный момент?
4. Как изменятся требования к HR-специалистам в ближайшее время?
5. Приведите примеры, характеризующие управление человеческими ресурсами в глобальных корпорациях.

## **СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Занятие 1. Основные понятия и концепции управления человеческими ресурсами**

#### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Основоположники научного менеджмента (Ф. Тейлор, А. Файоль, Э. Мэйо, Г.Форд) и их роль в становлении современного УЧР.
2. Сравнительная характеристика зарубежных систем УЧР (японская, американская, европейская).
3. Влияние российского менталитета на УЧР.
4. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами: сходства и различия.

#### ***Рекомендуемые источники***

1. Управление персоналом в России: история и современность. Кн. 1: монография / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА–М, 2018. – 240 с.
2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов [и др.]. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
4. Иоголевич, Н.И. Сложно понять умом / Н.И. Иоголевич. – URL: <http://dlica.ru/showpost.php?idmag=8&idtop=25> (дата обращения: 14.01.2019).
5. Корчагин, Ю.А. Российские труд и менталитет / Ю.А. Корчагин. – URL: <http://lerc.ru/?part=bulletin&art=5&page=12> (дата обращения: 16.11.2018).

### **Занятие 2. Структура и характеристика человеческих ресурсов**

#### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Сравнительная характеристика видов организационной структуры.
2. Ролевая и социальная структура коллектива организации.
3. Понятие аутсорсинга и аутстаффинга, преимущества и недостатки.
4. Взаимосвязь профессионального развития и возраста человека.

#### ***Рекомендуемые источники***

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=942757> (дата обращения: 17.01.2019).
2. Белова, Е.В. Аутсорсинг и аутстаффинг: особенности применения / Е.В. Белова. – URL: <https://hr-portal.ru/article/autsorsing-i-autstaffing-osobennosti-primeneniya> (дата обращения: 14.01.2019).
3. Капелли, П. Как нужно работать с пожилыми коллегами / П. Капелли. – URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15390/#ixzz3TFoFEOzd> (дата обращения: 11.01.2019).

4. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836> (дата обращения: 14.11.2018).

### **Занятие 3. Социальные группы в управлении человеческими ресурсами**

#### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Особенности команды и ее отличие от обычной группы.
2. Способы построения команды.
3. Анализ факторов, влияющих на эффективность коллектива.
4. Влияние неформальных коллективов на работу организации.
5. Изучение взаимоотношений в коллективе с помощью метода социометрии.

#### ***Рекомендуемые источники***

1. Сартан, Г. Как отличить реальную команду от подделки / Г. Сартан. – URL: <https://delovoymir.biz/kak-otlichit-realnuyu-komandu-ot-poddelki.html> (дата обращения: 14.01.2019).
2. Сартан, Г. Четыре способа построить команду. Какая дорога ведет к цели? / Г. Сартан. – URL: <http://www.e-executive.ru/career/adviser/1579267/> (дата обращения: 17.11.2018).
3. Формула идеальной команды. – URL: <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=19897> (дата обращения: 10.11.2018).
4. Горелова, Е. Как приготовление ужина помогает создать команду / Е. Горелова. – URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/34028651/kollektiv-pod-sousom-pesto?full#cut> (дата обращения: 24.11.2018).
5. Социометрия. – URL: <http://www.psyfactor.org/moreno.htm> (дата обращения: 22.11.2018).

### **Занятие 4. Лидерство и руководство в системе управления человеческими ресурсами**

#### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Основные стили руководства и факторы, определяющие выбор того или иного стиля.
2. Критерии успеха лидера на примере биографий известных менеджеров (Ли Якокка, Джек Уэлч)
3. Особенности деятельности руководителей современных организаций. Требования к индивидуальным качествам современного руководителя.
4. Управление своим временем и временем своих работников (тайм-менеджмент).
5. Оценка эффективности деятельности руководителя.

#### ***Рекомендуемые источники***

1. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836> (дата обращения: 19.12.2018).



2. Иванющенко, М. Герман Греф: «Русский стиль менеджмента неэффективен, но результативен» / М. Иванющенко. – URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya-liderstva/a17082/#ixzz43rGcyLfQ> (дата обращения: 19.10.2018).

3. Гоулман, Д. Без чего не сможет обойтись настоящий лидер / Д. Гоулман. – URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/emotsionalnyy-intellekt/p14131/#ixzz3AJFcb9N> (дата обращения: 24.12.2018).

4. Мартыненко, Д. Как оценить работу топ-менеджера. – URL: [www.vedomosti.ru/career/news/15387071/ruletk-dlya-topov](http://www.vedomosti.ru/career/news/15387071/ruletk-dlya-topov) (дата обращения: 15.12.2018).

## **Занятие 5. Организационная культура как инструмент управления человеческими ресурсами**

### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Характеристика типов организационной культуры по типологии Ч. Ханди.
2. Роль руководителя в формировании организационной культуры.
3. Кодексы корпоративной этики: назначение, содержание, примеры.
4. Влияние организационной культуры на эффективность организации.
5. Характеристика организационной культуры на примерах современных компаний.

### ***Рекомендуемые источники***

1. Соломандина, Т.О. Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломандина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 624 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=473927> (дата обращения: 18.12.2018).

2. Забавные выдержки из корпоративных кодексов: правила и запреты. – URL: <http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=312826> (дата обращения: 15.01.2019).

3. Кодекс корпоративной этики РУСАЛ. – URL: [http://rusal.ru/investors/corp\\_management/corp\\_kodex.aspx](http://rusal.ru/investors/corp_management/corp_kodex.aspx) (дата обращения: 14.11.2018).

4. IPO разрушает корпоративную культуру. – URL: <http://tboutique.ru/library/386-ipo-razrushaet-korporativnuyu-kulturu.html> (дата обращения: 25.12.2018).

5. Уолтер, Ф. Как корпоративные ценности влияют на доходы компании / Ф. Уолтер. – URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/korporativnaya-kultura/p17478/#ixzz45zG80x3o> (дата обращения: 19.11.2018).

6. Ходить в деревянных башмаках и смеяться по расписанию. Какой корпоративный абсурд создают из благих побуждений. – URL: <http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=387090> (дата обращения: 19.12.2018).

7. Enter. В гостях у поколения Y. – URL: <http://awards.tboutique.ru/companies/186-enter.html> (дата обращения: 24.11.2018).

## **Занятие 6. Стратегия и политика в управлении человеческими ресурсами**

### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Стратегии управления человеческими ресурсами на примерах организаций.
2. Место кадровой политики в общей политике организации.

3. Сравнительная характеристика кадровой политики открытого и закрытого типа.

4. Содержание кадровой политики.

5. Разработка кадровой политики организации.

***Рекомендуемые источники***

1. Управление персоналом в России: история и современность. Кн. 1: монография / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 240 с.

2. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

3. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836> (дата обращения: 09.11.2018).

4. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=942757> (дата обращения: 14.11.2018).

**Занятие 7. Организация управления человеческими ресурсами**

***Темы для подготовки к занятию***

1. Место и статус HR-службы в системе управления организации.

2. Функции HR-службы и их характеристика.

3. Примеры организационной структуры HR-службы.

4. Требования к руководителю и специалистам кадровой службы.

5. Оценка деятельности HR-службы организации.

***Рекомендуемые источники***

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.

2. Мачехина, Н. Нужно оценить работу HR-службы. Какой метод выбрать, чтобы показать ее эффективность. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/63557-qqe-15-m4-nujno-otsenit-rabotu-hr-slujby-kakoy-metod-vybrat-chtoby-pokazat-ee-effektivnost> (дата обращения: 12.11.2018).

3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=942757> (дата обращения: 10.11.2018).

4. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов [и др.]. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.

**Занятие 8. Формирование человеческих ресурсов организации**

***Темы для подготовки к занятию***

1. Характеристика современного рынка труда.

2. Сравнительная характеристика технологий массового рекрутинга, executive search и хедхантинга.

3. Основные и нетрадиционные методы отбора персонала.
4. Особенности проведения собеседования с кандидатом на вакантную должность.
5. Аутплейсмент.

#### ***Рекомендуемые источники***

1. Три главных тренда на рынке труда, которые произойдут в ближайшие пять лет. – URL: <http://www.e-executive.ru/career/labormarket/1949560/?page=1> (дата обращения: 14.11.2018).
2. Через 10 лет у большинства из нас будет несколько работодателей. – URL: <http://hrdocs.ru/novosti/vyzovy-rynka-truda/> (дата обращения: 09.11.2018).
3. Голдсмит, М. 7 способов умного найма персонала. – URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p16537/#ixzz3zKFYkibr> (дата обращения: 05.11.2018).
4. Нетрадиционные методы подбора персонала особенности применения и рейтинг популярности. – URL: <http://hr-portal.ru/article/netradicionnye-metody-pod-bora-personala-osobennosti-primeneniya-i-reyting-populyarnosti?page=9> (дата обращения: 14.12.2018).
5. Полезные советы. Всё об executive search. – URL: [http://hr-skills.ru/press\\_centre2/executive\\_search/](http://hr-skills.ru/press_centre2/executive_search/) (дата обращения: 11.11.2018).
6. Лепехина, В. Рецепты хедхантеров: что делать, когда не удается найти сотрудника. – URL: <http://journal.dasreda.ru/manage/5059-retsepty-hedhanterov-cto-delat-kogda-ne-udaetsya-nayti-sotrudnika> (дата обращения: 15.01.2019).
7. Найт, Р. Как грамотно провести собеседование. – URL: <http://hbr-russia.ru/lichnaya-effektivnost/peregovory/p15252/#ixzz3RHjH3QPu> (дата обращения: 14.01.2019).
8. Данюкова, М. Аутплейсмент – этикет красивого увольнения / М. Данюкова. – URL: <http://www.klerk.ru/boss/articles/113350> (дата обращения: 14.11.2018).

## **Занятие 9. Использование человеческих ресурсов в организации**

### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Новые формы организации труда (удаленная работа, гибкий график).
2. Дисциплина труда.
3. Особенности работы в условиях open space.
4. Направления создания оптимальных условий труда персонала.
5. Безопасность персонала.
6. Нормирование труда.

### ***Рекомендуемые источники***

1. Кашуба, М. 5 основных помех при организации работы удаленной команды / М. Кашуба. – URL: <https://blog.zarplata.ru/2017/10/20/remote-work/> (дата обращения: 14.11.2018).
2. Готовы ли мы работать удаленно. – URL: <http://hrdocs.ru/novosti/gotovy-li-rabotat-udalенно/>
3. Помелов, А. Как оформить офис: правила идеального рабочего места / А. Помелов. – URL: <http://www.gd.ru/articles/3325-kak-oformit-ofis> (дата обращения: 18.11.2018).

4. Чинчик, Ю. Как вырастет производительность, если правильно организовать рабочее место / Ю. Чинчик. – URL: <http://www.gd.ru/articles/2770> (дата обращения: 14.01.2019).

5. Берзон, А. Компании культивируют нелепые правила техники безопасности. – URL: <http://www.vedomosti.ru/career/news/29609961/pomeshany-na-bezopasnosti#ixzz38zMACIFE> (дата обращения: 10.11.2018).

6. Трудовой Кодекс РФ.

7. Бобров, С. Как правильно внедрить в компании удаленную работу / С. Бобров. – URL: <http://www.e-хecutive.ru/management/practices/1985608-kak-pravilno-vnedrit-v-kompanii-udalennuu-rabotu> (дата обращения: 14.12.2018).

8. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=942757> (дата обращения: 18.12.2018).

9. Бехтерев, С. Как выжить в Open Space / С. Бехтерев. – URL: <https://www.e-хecutive.ru/education/glavy-iz-knig/1987915-kak-vyzhit-v-open-space> (дата обращения: 19.01.2019).

## **Занятие 10. Управление мотивацией человеческих ресурсов**

### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
2. Нематериальные методы мотивации персонала.
3. Виды и формы стимулирования персонала в современных организациях.
4. Причины демотивации персонала.
5. Примеры нетрадиционных форм мотивации и стимулирования в РФ и за рубежом.

### ***Рекомендуемые источники***

1. Боковня, А.Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография / А.Е. Боковня. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 144 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=768156> (дата обращения: 14.11.2018).

2. 10 самых оригинальных способов нематериальной мотивации сотрудников. – URL: <https://www.interfax.by/news/belarus/1183859> (дата обращения: 04.12.2018).

3. Мотивация: как в российских компаниях вдохновляют сотрудников. – URL: [https://hh.ru/article/302407?utm\\_campaign=statia\\_polina\\_motivate\\_290117&utm\\_medium=social&utm\\_source=facebook](https://hh.ru/article/302407?utm_campaign=statia_polina_motivate_290117&utm_medium=social&utm_source=facebook) (дата обращения: 14.11.2018).

4. Демотивация сотрудников: 8 факторов, отравляющих жизнь работникам. – URL: <http://www.gd.ru/articles/4051-demotivatsiya-sotrudnikov> (дата обращения: 15.12.2018).

5. Гончарова, О. Для продуктивной работы одной зарплатой недостаточно / О. Гончарова. – URL: [http://www.vedomosti.ru/career/news/1498209/el\\_znachki\\_i\\_ho\\_muchki](http://www.vedomosti.ru/career/news/1498209/el_znachki_i_ho_muchki) (дата обращения: 12.12.2018).

6. Мачулина, А. Шесть эффективных методов мотивирования персонала. – URL: <http://www.e-хecutive.ru/career/hr-management/1984673-shest-effektivnyh-metodov-motivirovaniya-personala> (дата обращения: 05.12.2018).

## **Занятие 11. Развитие человеческих ресурсов**

### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Виды и способы адаптации сотрудников в организации.
2. Современные активные формы и методы обучения персонала организации (тренинги, деловые игры).
3. Корпоративные системы обучения, корпоративные университеты.
4. Повышение квалификации и переподготовка.

### ***Рекомендуемые источники***

1. Адаптация персонала в небольшой компании. – URL: <http://www.hr-director.ru/article/65763-qqq-15-m11-adaptatsiya-personala-v-nebolshoy-kompanii> (дата обращения: 15.12.2018).
2. 20 идей для адаптации новых сотрудников. – URL: [http://neohr.ru/hr/article\\_post/20-idey-dlya-adaptatsii-novykh-sotrudnikov](http://neohr.ru/hr/article_post/20-idey-dlya-adaptatsii-novykh-sotrudnikov) (дата обращения: 11.12.2018).
3. Что такое тренинг? – URL: [http://www.rosbo.ru/articles.php?cat\\_id=34&id=689](http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=34&id=689) (дата обращения: 15.01.2019).
4. Солдатова, А. Игры для взрослых или почему компании хотят, чтобы вы оставались детьми / А. Солдатова. – URL: <https://www.e-xecutive.ru/education/proeducation/1914067-igry-dlya-vzroslyh-ili-pochemu-kompanii-hotyat-chtoby-vy-ostavalis-detmi> (дата обращения: 15.12.2018).
5. Корпоративное обучение сотрудников. – URL: <http://www.hr-director.ru/article/63788-qqq-15-m6-korporativnoe-obuchenie-sotrudnikov> (дата обращения: 10.01.2019).
6. Чернякова, Л. 7 трендов корпоративного обучения / Л. Чернякова. – URL: <http://www.e-xecutive.ru/education/korporativnoe-obuchenie/1985421-7-trendov-korporativnogo-obucheniya-v-2016-godu> (дата обращения: 29.12.2018).
7. Афанасьев, Д.В. Корпоративный университет «СЕВЕРСТАЛЬ» как инструмент развития бизнеса / Д.В. Афанасьев. – URL: <http://altrc.ru/library/21/711/> (дата обращения: 24.12.2018).
8. Хисамутдинова, Ю. Чему и как учить сотрудников, или Зачем компаниям корпоративные университеты / Ю. Хисамутдинова. – URL: <http://www.e-xecutive.ru/education/korporativnoe-obuchenie/1986224-chemu-i-kak-uchit-sotrudnikov-ili-zachem-kompaniyam-korporativnye-universitety> (дата обращения: 22.12.2018).

## **Занятие 12. Развитие человеческих ресурсов**

### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Современные особенности и условия карьеры.
2. Управление карьерой сотрудников: планирование карьеры, формирование индивидуальных планов развития.
3. Система ротации как инструмент управления карьерой сотрудников.
4. Сравнение технологии работы с кадровым резервом и управления талантами.

### ***Рекомендуемые источники***

1. Формула карьерного роста – сделать все и немного больше. – URL: <http://hr-tv.ru/video/corporate-environment/815.html> (дата обращения: 24.12.2018).

2. Бергер, С. Система управления карьерой / С. Бергер. – URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?3754> (дата обращения: 27.12.2018).

3. Киктева, Е. Проект «Профессиональный лифт», или оригинальная система ротаций / Е. Киктева. – URL: <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=16020> (дата обращения: 15.12.2018).

4. Кадровый резерв: нужен ли он вашей компании? – URL: [http://www.kakdelat.ru/about/life.php?bitrix\\_include\\_areas=Y&ID=19778](http://www.kakdelat.ru/about/life.php?bitrix_include_areas=Y&ID=19778) (дата обращения: 10.12.2018).

5. Подцероб, М. Кризис задает моду на горизонтальные карьеры и многопрофильных специалистов / М. Подцероб. – URL: <http://www.vedomosti.ru/management/articles/2014/12/18/menedzhery-rastekayutsya> (дата обращения: 11.12.2018).

6. Быкова, Л. Кадровый резерв и управление талантами: различия и преимущества / Л. Быкова. – URL: <http://hr-portal.ru/article/kadrovyy-rezerv-i-upravlenie-talantami-razlichiya-i-preimushchestva> (дата обращения: 15.11.2018).

### **Занятие 13. Человеческий капитал и его оценка**

#### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их применение.
2. Аттестация персонала: назначение аттестации, процедура проведения.
3. Проведение оценки методом ассессмент-центра.
4. Характеристика метода оценки 360 градусов.
5. Критерии оценки специалистов на примере работников в сфере интеллектуального труда.

#### ***Рекомендуемые источники***

1. Кулагин, О. Какие KPI выбрать и почему? / О. Кулагин – URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1664140/> (дата обращения: 18.12.2018).

2. Кенни, Г. Проходим аттестацию: отказ от ежегодной оценки – не панацея от всех бед / Г. Кенни. – URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p17171/#ixzz40T4LFnvg> (дата обращения: 10.11.2018).

3. Иванова, Ю. Ассессмент-центр: что еще можно узнать, оценивая персонал / Ю. Иванова. – URL: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1985803-Assessment-tsentr-chno-eshche-mozhno-uznat-otsenivaya-personal> (дата обращения: 15.12.2018).

4. Центр оценки. – URL: [http://hrdevelopment.ru/federations/f\\_assess/report2014.pdf](http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/report2014.pdf) (дата обращения: 14.12.2018).

### **Занятие 14. Профилактика конфликтов в организации**

#### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Классификация конфликтов в организации.
2. Примеры конструктивных и деструктивных конфликтов в организации.
3. Причины трудовых конфликтов в организации.
4. Управление конфликтами в организации.
5. Моббинг в современных организациях.
6. Профилактика стрессов в организации.

**Рекомендуемые источники**

1. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов [и др.]. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
2. Пантюх, Д. Конфликт в коллективе: что делать руководителю? / Д. Пантюх – URL: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1985857-sovety-rukovoditelu-konflikt-v-kollektive-chto-delat> (дата обращения: 05.12.2018).
3. Проскура, Е. Конфликты в организации / Е. Проскура. – URL: [http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles\\_9221.html](http://www.rb-edu.ru/library/articles/articles_9221.html) (дата обращения: 01.12.2018).
4. Евтихов, В. Моббинг: фазы развития и его профилактика / В. Евтихов. – URL: [http://www.elitarium.ru/2010/11/24/mobbing\\_profilaktika.html](http://www.elitarium.ru/2010/11/24/mobbing_profilaktika.html) (дата обращения: 19.12.2018).
5. Коуту, Д. Нервная работа и психическое здоровье сотрудников / Д. Коуту. – URL: <http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15657/#ixzz3XIF6HQRL> (дата обращения: 15.11.2018).

**Занятие 15. Механизм социального партнерства****Темы для подготовки к занятию**

1. Социальное партнерство и его особенности.
2. Коллективный договор: понятие, содержание.
3. Участие сотрудников в деятельности организации.
4. Формы реализации корпоративной социальной ответственности.

**Рекомендуемые источники**

1. ТК РФ Раздел II. Социальное партнерство в сфере труда
2. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов [и др.]. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
3. Социальное партнерство и социальная защита работников: учебное пособие / Л.С. Морозова [и др.]. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=411636> (дата обращения: 15.12.2018).

**Занятие 16. Регулирование трудовых отношений****Темы для подготовки к занятию**

1. Понятие и содержание трудового договора.
2. Порядок заключения и прекращения трудового договора в соответствии с ТК РФ.
3. Испытательный срок: сущность, основные условия.
4. Привлечение работников на основе договора гражданско-правового характера.
5. Примеры должностных инструкций и положений о подразделениях.
6. Порядок рассмотрения трудовых споров.

**Рекомендуемые источники**

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Раздорозный, А.А. Документирование управленческой деятельности : учеб. пособие / А.А. Раздорозный. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 304 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=854774> (дата обращения: 19.12.2018).

## **Занятие 17. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Аудит человеческих ресурсов**

### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Подходы к анализу эффективности управления человеческими ресурсами
2. Анализ функций, выполняемых персоналом, и затрат на их осуществление.
3. Сущность и структура затрат на персонал.
4. Показатели оценки эффективности кадровых мероприятий.
5. Направления оценки эффективности кадрового потенциала компании.
6. Инструментарий и процедура проведения кадрового аудита.

### ***Рекомендуемые источники***

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=942757> (дата обращения: 12.11.2018).
3. Оценка кадрового потенциала организации. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/66138-qqq-16-m7-06-07-2016-otsenka-kadrovogo-potentsiala-organizatsii> (дата обращения: 15.12.2018).
4. Кадровый аудит. – URL: <http://emd.ru/business/kk/ka.php> (дата обращения: 24.12.2018).

## **Занятие 18. Перспективы управления человеческими ресурсами**

### ***Темы для подготовки к занятию***

1. Глобализация и управление человеческими ресурсами.
2. Перспективные направления управления человеческими ресурсами за рубежом и в России.
3. Развитие информационных технологий в сфере управления человеческими ресурсами.
4. Инновационное управление человеческими ресурсами.

### ***Рекомендуемые источники***

1. Автоматизация HR процессов в России и Море – обзор практик. – URL: <http://topfactor.pro/blog/avtomatizatsiya-hr-processov-v-rossii-i-mire-obzor-praktik/> (дата обращения: 15.12.2018).
2. Иванова, А. Где у него кнопка: эксперты назвали тенденции в мотивации персонала. – URL: <http://topfactor.pro/blog/Gde-u-nego-knopka-eksperty-nazvali-tendencii-v-motivacii-personala/> (дата обращения: 15.01.2019).
3. Розин, М. Шесть HR-трендов 2018 года / М. Розин. – URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-shest-hr-trendov-2018-goda.html> (дата обращения: 29.01.2019).
4. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Кн. 4: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 242 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=959865> (дата обращения: 15.12.2018).



## ИТОГОВЫЙ ТЕСТ

Тестовые задания служат для проверки усвоения теоретических знаний.

Предлагаемый тест содержит вопросы, предполагающие:

- а) выбор одного или нескольких правильных ответов,
- б) расположение вариантов в нужной последовательности,
- в) нахождение соответствия.

**1.** Что относится к основным подсистемам УЧР?

- A. Использование человеческих ресурсов.
- B. Формирование человеческих ресурсов.
- C. Оценка человеческих ресурсов.

**2.** Какие из методов управления персоналом относятся к группе: 1) административных, 2) экономических, 3) социально-психологических?

- A. Формирование регламентов.
- B. Похвала сотрудников.
- C. Формирование благоприятного климата в коллективе.
- D. Премирование за качественную работу.
- E. Приказ о направлении сотрудника в командировку.

**3.** Какие утверждения характеризуют команду?

- A. Каждый несет ответственность за общий результат.
- B. Четкое распределение ролей.
- C. Высокая сплоченность.

**4.** Чем характеризуется лидер?

- A. Наделен необходимыми правами и полномочиями принимать управленческие решения.
- B. Другие люди признают за ним превосходство по личностным и профессиональным качествам.
- C. Имеет в своем подчинении коллектив сотрудников.

**5.** Что не относится к уровням, которые выделил Э. Шейн для изучения организационной культуры?

- A. Провозглашаемые ценности.
- B. Организационные цели.
- C. Артефакты.

- 6.** Кадровая политика – это:
- A. Стратегия развития человеческих ресурсов.
  - B. Совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по работе с персоналом.
  - C. Методы привлечения кадров в организацию.
- 7.** Что можно считать критериями эффективности кадровой службы?
- A. Численность работников организации.
  - B. Число вакантных рабочих мест, не замещенных в течение квартала.
  - C. Уровень удовлетворенности сотрудников.
- 8.** Расположите по порядку этапы найма персонала.
- A. Составление объявления о вакантной должности.
  - B. Выбор наиболее подходящего на вакантную должность кандидата.
  - C. Уточнение потребностей компании в сотрудниках на определенный период времени.
  - D. Анализ и отбор резюме подходящих соискателей.
- 9.** Условия труда, воздействие которых на работающего приводит к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья, это:
- A. Вредные.
  - B. Опасные.
  - C. Неблагоприятные.
- 10.** Что из перечисленных форм стимулирования будет наиболее эффективно для сотрудников профессионального типа мотивации?
- A. Денежные премии за выполнение плана.
  - B. Перспектива карьерного роста.
  - C. Возможности регулярного повышения квалификации.
  - D. Медицинское страхование, страхование жизни, имущества для работников и членов.
- 11.** Какой вид карьерной ориентации описан? *Люди, которым в рабочей обстановке важнее всего постоянство и предсказуемость, они руководствуются желанием прижиться в коллективе и соблюдать общие нормы своей группы. Они избегают риска, стремятся не столько к продвижению, сколько к сохранению достигнутого.*
- A. Продвижение.
  - B. Высокий смысл.
  - C. Свобода.
  - D. Безопасность.

**12.** Какие показатели можно использовать в качестве KPI руководителя отдела сбыта?

- A. Коэффициент текучести кадров.
- B. Количество претензий клиентов.
- C. Количество (динамика) бракованной продукции.
- D. Число несчастных случаев на производстве.
- E. Повторное обращение клиентов в компанию (наличие постоянных клиентов).
- F. Количество новых клиентов.
- G. Наличие вакантных рабочих мест в подразделении.
- H. Рост объема реализации продукции.

**13.** К административным способам управления конфликтами относится:

- A. Беседа.
- B. Перевод на другую работу.
- C. Психотренинги.

**14.** Выберите верное(ые) высказывание(ия).

- A. Коллективный договор заключается на срок не более 5 лет.
- B. Действие коллективного договора распространяется на всех работников организации.
- C. В коллективном договоре могут содержаться вопросы, касающиеся улучшения условий и охраны труда.
- D. Порядок заключения коллективных договоров регулируется главой 7 Гражданского кодекса РФ.

**15.** Какие документы обязательны для заключения трудового договора?

- A. Резюме.
- B. Паспорт.
- C. Личное заявление.
- D. Свидетельство пенсионного страхования (СНИЛС).
- E. Трудовая книжка во всех случаях без исключения.

**16.** С какого возраста человек имеет право самостоятельно заключать трудовой договор на общих основаниях?

- A. С 14 лет.
- B. С 18 лет.
- C. С 16 лет.

**17.** Кто рассматривает индивидуальные трудовые споры (согласно ТК РФ)?

- A. Только комиссия по трудовым спорам.
- B. Министерство и суд.
- C. Комиссия по трудовым спорам и суд.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИСКУССИИ

1. Очевидно, что развитие школ управления человеческими ресурсами, их смена в той или иной степени отражают экономические, политические и социальные изменения в мире. Проанализируйте основные этапы эволюции научной мысли в сфере УЧР и укажите основные предпосылки (экономические, социальные и др.) к их смене. Например, развитие рабочего движения могло привести к необходимости изучения проблем социальной защиты работников и т.п.

2. Приведите примеры, демонстрирующие преимущества и недостатки разных стилей руководства.

3. В чем Вы видите проблему измерения эффективности труда управленческих работников?

4. Как Вы считаете, насколько существенными будут изменения в деятельности HR-менеджера в ближайшие годы?

5. Часто высказывается мнение, что если заниматься обучением своих сотрудников, то они уйдут из компании. Выразите свою точку зрения по отношению к этому.

6. Какие преимущества и недостатки Вы видите в использовании кадровой политики открытого и закрытого типа?

7. Какие методы подбора персонала на сегодняшний день наиболее эффективны? Почему?

8. Создайте графический макет рабочих помещений для различных сфер деятельности (например, банк, химическая лаборатория, рекламное агентство, авторемонтная мастерская).

9. Назовите различные формы и методы обучения персонала. Будут ли они одинаково эффективны для работников разного возраста? Обоснуйте свою точку зрения.

10. Перечислите преимущества и недостатки разных методов оценки персонала. Подумайте, в каких ситуациях будут наиболее эффективны те или иные методы.

11. К какому типу мотивации, по Вашему мнению, Вы относитесь? Обоснуйте свой ответ.

12. Приведите пример конфликта в организации. Каким образом Вы будете разрешать данный конфликт? Перечислите и охарактеризуйте этапы и методы.

13. Составьте трудовой договор с работником какой-либо должности с учётом знаний, имеющихся у Вас.

14. Поясните механизм реализации внутренней корпоративной социальной ответственности.

15. Как часто необходимо проводить кадровый аудит? Почему?

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

### Задание 1

Вы – руководитель службы управления персоналом крупной компании. Ваша компания планирует открыть филиал. Каковы Ваши действия по обеспечению персоналом?

### Задание 2

Управляющий ювелирного магазина увольняется по собственному желанию. Перед собственником встал вопрос о замещении вакантной должности: назначить нового управленца из числа сотрудников в коллективе или искать «на стороне»? Среди сотрудников на место управляющего есть две кандидатуры:

– Старший продавец – звезда. Великолепный продажник, работает индивидуально с большим количеством постоянных клиентов. Покупатели приходят к нему персонально и даже слышать не хотят о том, чтобы их обслуживал кто-то другой. Но «звезда» держится на расстоянии от коллектива, и не всегда умеет правильно расставить приоритеты.

– Рядовой продавец – «свой парень». При текущей работе в продажах «не блещет», но в коллективе давно пользуется уважением и организовать его может на «раз–два».

#### **Вопросы:**

1. Может ли управленец, не имеющий опыта работы в ювелирном магазине, занять место управляющего? Каким опытом и профессиональными качествами он должен обладать?

2. Как грамотно провести назначение на должность управляющего из числа сотрудников коллектива:

А. Кого выбрать из сотрудников: продавца-звезду или управленца-середнячка?

В. Как представить нового руководителя коллективу и объяснить правильность данного решения, чтобы не потерять сотрудника, не занявшего должность?

3. Какие действия необходимо предпринять руководителю для адаптации вновь назначенного сотрудника?

### Задание 3

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 десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи 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 между станками, 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, что 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 двадцать к начальнику цеха сбегая, 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. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». 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 слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком. Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?».

Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего “старшины”». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, 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 за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отообедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный. У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

**Вопросы:**

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

**Задание 4**

Вам необходимо подобрать кандидата на вакансию менеджера по работе с ключевыми клиентами. Продукт является технически

достаточно сложным, тип продаж: бизнес-бизнес, клиенты, принимающие решения – люди очень высокого статуса, преимущественно мужчины среднего и старшего возраста. Схема принятия решения достаточно сложна, участвуют в ней одновременно несколько человек. Продажи крупные, одна продажа может достигать несколько сот тысяч долларов, однако на ее подготовку требуется довольно много времени и усилий. Также большое значение имеет постоянное «ведение клиента» и продвижение расходных материалов. Рынок очень тесный, информация распространяется очень быстро. Внутри компании принят демократический стиль менеджмента, установка на взаимопомощь и высокую результативность. Степень текущего контроля очень незначительна, в основном оценивается конечный результат. Составьте профиль на 10–12 компетенций для подбора кандидата на данную вакансию, обоснуйте.

### **Задание 5**

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса.

Компания занимается рекламной деятельностью, один из отделов работает с городскими заказчиками, второй, уходящий, – с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурент.

У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

**Вопрос:** что должен предпринять директор?

### **Задание 6**

Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При



этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности.

Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

**Вопросы:**

1. Как поступить директору?
2. Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

**Задание 7.**

В компании, занимающейся продажей торгового оборудования, работает сотрудница, которая по праву носит звание «лучший продавец». Ее работа приносит огромную прибыль руководству организации. Единственным ее недостатком можно считать то, что она постоянно опаздывает на 20–30 минут. Руководство фирмы пошло на то, чтобы официально позволить ей приходить на 20 минут позже, чем остальным. Тогда женщина начала опаздывать на 40 минут.

Руководство решило оставить все как есть, так как лучше этой продавщицы никто не работает и потери от ее опозданий ничтожно малы. Но остальные сотрудники фирмы начали возмущаться, позволять себе опоздания, оправдываясь «а почему ей можно», таким образом, в коллективе начало назревать недовольство.

Вопрос: что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для компании?

**Задание 8**

В популярном сериале «Доктор Хаус» главный герой говорит: «Все лгут». А мы скажем по-другому: большинство людей на интервью дают социально желательные ответы, то есть говорят не всю правду, «причесанную» правду, правду, но не совсем про себя. К этому ведет и само желание получить работу, и привычка, которую нам прививают с детства: существуют «неприличные» темы или высказывания (нельзя ведь сказать учителю, что урок был скучным). В этом и есть проблема.

Скажите, как вы считаете, что ответят на такие вопросы большинство кандидатов:

1. Вы будете брать на себя ответственность или перекладывать?

2. Будете ли вы брать откаты?
3. Будете ли вы лояльны к компании?
4. Ориентированы ли вы на достижение результата?
5. Есть ли у вас свое мнение?
6. Будете ли вы строить позитивные отношения с пользователями? (вопрос для сисадмина)
7. Будут ли вас раздражать клиенты? (вопрос для человека, работающего в продажах)

Кажется совершенно очевидным, что ответят на такие вопросы кандидаты. По крайней мере, те из них, кто вполне вменяем и адекватен. Вопрос в том, насколько они будут правдивы.

А теперь попробуйте определить, какой вопрос в первом варианте соотносится с вопросами во втором и какой ответ будет «правильным» в случае, если мы задаем вот такие вопросы:

1. Почему так много бестолковых пользователей?
2. Опишите свою работу за последний год.
3. Почему одни люди успешны в работе, а другие – нет?
4. Почему в одних компаниях бывают случаи финансовых злоупотреблений, а в других – практически нет?
5. Почему многие клиенты такие агрессивные?
6. Вы хороший сотрудник? Почему вы так считаете?
7. Почему некоторые люди могут уволиться без предупреждения, а другие заранее предупреждают об этом?

### **Задание 9**

Нас в отделе персонала работало три человека. У каждого был свой фронт работы, с которым мы успешно справлялись. Один из нас занимался подбором, другой – кадровым делопроизводством, а третий – обучением и развитием. Мы были очень дружны. Всегда друг друга выручали, ходили вместе на обеды, поздравляли друг друга с праздниками, делились радостями и трудностями. Все вопросы решали сообща. Неожиданно генеральный директор решил назначить нам руководителя. Им оказалась молодая женщина, в два раза моложе каждой из нас, с незаконченным коммерческим образованием, которая в первый же день предложила перейти на «ты». Хотя мы даже друг к другу обращались на «Вы».

С приходом новой начальницы стали происходить странные вещи. Мы почему-то практически перестали общаться. Каждый стал сам по себе. В комнате стоит тишина, изредка нарушаемая телефонным звонком. Она ввела правила – общение только по ICQ. Разговаривает начальница только один на один. По одному каждую из нас выдергивает время от времени в переговорную комнату для обсуждения вопросов – зарплаты, объема работы, заданий и т.д. Поскольку ситуация в нашем небольшом коллективе резко изменилась, это отразилось также и на компании в целом. Выросла текучесть персонала, стало много конфликтов, судебных исков, штрафов и т.д. От многих проектов пришлось отказаться в силу отсутствия бюджета и специалистов, а ранее успешные проекты стали убыточными. Все сотрудники компании ходят нам сочувствуют. Никакой конфронтации вроде бы нет с новой начальницей, но и работать с ней особого желания тоже нет. Ходим на работу отбывать часы и потихоньку подыскиваем для себя вакансии.

**Вопросы:**

1. Как понять, что произошло?
2. Как безопасно вывести на чистую воду новую начальницу? Ведь пока ее не было, компания была успешной.

**Задание 10**

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в Центре Москвы. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза, офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди, вроде бы, по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше,

чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была не довольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом, и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди.

**Вопрос:** с чего начать перестройку?

### Задание 11

Используя информацию, приведенную в таблице, представьте социальную, профессиональную и организационную структуру компании.

Характеристика кадрового состава

№	ФИО	Возраст	Образование	Должность
1	Одинцов Сергей Викторович	45	Инженер по организации перевозок и управлению на автомобильном транспорте	Генеральный директор
2	Иванова Антонина Павловна	37	Экономист-менеджер	Главный бухгалтер
3	Величко Анна Игоревна	22	Техник	Секретарь
4	Алексеев Петр Антонович	45	Инженер по организации перевозок и управлению на автомобильном транспорте	Заместитель директора по эксплуатации
5	Вертинский Алексей Сергеевич	31	Менеджер	Старший диспетчер
6	Юрьева Ольга Геннадьевна	27	Менеджер	Диспетчер
7	Колесников Юрий Владимирович	47	Инженер–механик	Главный механик
8	Смирнов Дмитрий Сергеевич	40	Инженер–механик	Специалист ремонтной службы
9	Карапетян Армен Гарикович	38	Менеджер	Специалист по снабжению

№	ФИО	Возраст	Образование	Должность
10	Михайлова Ирина Осиповна	43	Инженер по организации перевозок и управлению на автомобильном транспорте	Заместитель директора по безопасности движения
11	Линевский Георгий Леонидович	39	Юрист	Юрист
12	Шершина Юлия Викторовна	30	Менеджер	Менеджер отдела делопроизводства и управления персоналом
13	Дьяченко Олег Маркович	40	Водитель автомобиля	Водитель
14	Федотов Антон Александрович	25	Водитель автомобиля	Водитель
15	Ильина Анна Александровна	29	Диспетчер автомобильного транспорта	Диспетчер
16	Онтиков Виктор Эдуардович	31	Инженер-механик	Специалист ремонтной службы
17	Ковалев Владимир Дмитриевич	50	Механик	Водитель
18	Данилов Алексей Петрович	43	Механик	Водитель
19	Панченко Даниил Андреевич	33	Водитель автомобиля	Водитель
20	Петряков Леонид Юрьевич	26	Техник	Водитель
21	Тихомиров Евгений Яковлевич	51	Механик	Водитель
22	Анников Денис Вадимович	35	Водитель автомобиля	Водитель
23	Степанов Виталий Алексеевич	25	Водитель автомобиля	Водитель
24	Купцов Михаил Степанович	49	Механик	Водитель
25	Поздняков Илья Викторович	29	Водитель автомобиля	Водитель
26	Митрохин Борис Иванович	32	Техник	Водитель
27	Романенков Максим Владимирович	31	Техник	Водитель
28	Павлов Руслан Кириллович	28	Техник	Водитель
29	Судариков Павел Борисович	47	Механик	Водитель
30	Артемьев Константин Павлович	36	Водитель автомобиля	Водитель
31	Ходченко Валерий Владимирович	49	Механик	Водитель
32	Хомчук Руслан Дмитриевич	33	Техник	Водитель

№	ФИО	Возраст	Образование	Должность
33	Кулешов Антон Романович	29	Водитель автомобиля	Водитель
34	Желтиков Даниил Александрович	35	Техник	Водитель
35	Торстунов Алексей Андреевич	32	Техник	Водитель
36	Василенко Тарас Денисович	31	Механик	Водитель
37	Усольцев Андрей Витальевич	38	Водитель автомобиля	Водитель
38	Бодряков Тимур Андреевич	30	Механик	Водитель
39	Сапожников Роман Сергеевич	37	Техник	Водитель
40	Щелкунов Вадим Петрович	40	Механик	Водитель
41	Левченко Алексей Михайлович	32	Техник	Водитель
42	Еремеев Станислав Олегович	31	Водитель автомобиля	Водитель

## Задание 12

Используя приведенную ниже структуру резюме, составьте резюме таким образом, чтобы оно выглядело максимально привлекательным для работодателя.

### Ф.И.О.

### Контактная информация

[Рабочий и мобильный телефоны с указанием кода города и адрес электронной почты]

### Дата рождения

### Гражданство

### Образование

[Кратко описать образование с указанием названий учебных заведений, периодов учебы и присвоенных степеней]

### Повышение квалификации

[Указать дату повышения квалификации, название и место расположения организации, где повышали квалификацию, указать наличие сертификатов/дипломов об окончании, если таковые имеются]

### Профессиональный опыт

[Начиная с нынешней должности, перечислить в обратном порядке прежние места работы, начиная с окончания вуза с указанием дат, названий места работы, официальных должностей. Для последних указать также характер выполняемой работы]

### Членство в профессиональных организациях

### Область профессиональных интересов

[Кратко изложить области, в которых вы специализируетесь]

### Другие умения и навыки

### Знание языков

[Для каждого языка дать характеристику навыков разговорной речи, чтения и письма: отлично, хорошо, удовлетворительно, плохо]

### Основные публикации

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

1. Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 848 с.
3. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Издательство «Лаб-оратория знаний», 2015. – 802 с. URL: <https://e.lanbook.com/reader/book/84198/#24>
4. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
5. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445836>
6. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=648501#>
7. Соломандина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 624 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=473927>
8. Терентьева, Т.А. Подбор персонала: практические инструменты и приемы / Т.А. Терентьева. – М.: Эксмо, 2010. – 400 с.
9. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 11.10.2018.
10. Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Д. Ульрих. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 304 с.
11. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих [и др.]. – М.: Претекст, 2010. – 361 с.
12. Управление персоналом: учебник / Т.Ю. Базаров [и др.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 560 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/product/884141>
13. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин [и др.]. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=405393>
14. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов [и др.]. – СПб.: Питер, 2012. – 320 с.
15. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 695 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=942757>
16. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавров / под ред. И.А. Максимцева. – М.: Издательство Юрайт, 2012. – 525 с.

17. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В.И. Еремин [и др.]. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 272 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=445081>

18. Экономика и управление человеческими ресурсами: учебное пособие / А.М. Асалиев [и др.]. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 143 с. – URL: <http://znanium.com/bookread2.php?book=414575>

### ***Интернет-ресурсы***

1. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/SUP/>
2. URL: <https://www.kadrovik-praktik.ru/>
3. URL: <http://www.e-xecutive.ru/>
4. URL: <http://hrm.ru/>
5. URL: <http://www.top-personal.ru/>
6. URL: <http://www.hr-journal.ru/>
7. URL: <http://hr-portal.ru/>
8. URL: <http://hh.ru/>
9. URL: <http://hr-life.ru/hrm/main>
10. URL: <http://psyfactor.org/lybr31.htm>
11. URL: <http://neohr.ru/hr>
12. URL: <http://www.trudkod.ru/>
13. URL: <https://hbr-russia.ru/>
14. URL: <http://hrdocs.ru/>



## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ТЕРМИНЫ

Понятие	Содержание
Авторитарный стиль руководства	Методы и формы руководства, при которых руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, и практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции. Активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.
Адаптация персонала	Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях.
Аттестация	Форма оценки соответствия сотрудника занимаемой должности. В отличие от оценки персонала, аттестация – процесс, регламентированный законодательно и более формализованный.
Аудит персонала	(от лат. <i>audit</i> – слушает) Система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации.
Аутсорсинг	Передача организацией определенных задач, бизнес-функций или бизнес-процессов на обслуживание другой компании (поставщику услуг), специализирующейся в соответствующей области.
Аутстаффинг	Вывод за штат компании имеющегося персонала с его дальнейшим юридическим оформлением в фирме-провайдере для сохранения.
Аутплейсмент	(от англ. <i>outplacement</i> – трудоустройство уволенных) Комплекс мероприятий, проводимых в случае увольнения или сокращения персонала за счет бывшего работодателя.
Безопасность организации	Состояние, которое достигается посредством обеспечения и поддержания защищенности ее персонала и жизненно важных интересов организации от внутренних и внешних угроз с целью уменьшения отрицательных последствий нежелательных событий и достижения наилучших интересов деятельности.
Вакансия	Должность, не занятая в настоящее время каким-либо работником.
Высвобождение персонала	Увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большого числа работников по причинам экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Понятие	Содержание
Деловая карьера	Результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанной с должностным или профессиональным продвижением.
Деловая этика	Совокупность нравственных норм и правил поведения предпринимателя, а также требования, предъявляемые обществом к стилю его работы, характеру и способам общения, его моральному облику.
Демократический стиль руководства	Методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства.
Должностная инструкция	Внутренний нормативный документ, определяющий функциональные обязанности, права и персональную ответственность сотрудника, занимающего конкретное рабочее место.
Кадровая политика	Основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения с персоналом в организации, которые являются логичным и естественным продолжением производственной, маркетинговой, инвестиционной и других политик организации.
Кадровая стратегия	Совокупность стратегических целей организации по кадровому направлению деятельности и принципиальных подходов к их практической реализации.
Кадровое делопроизводство	Комплекс мероприятий, направленных на разработку локальных нормативных актов, документов по управлению персоналом и охране труда, первичных форм по учету кадров, рабочего времени и расчетов с персоналом, учетно-регистрационной документации с целью регулирования трудовых правоотношений, организации учета кадров, и обеспечению мер по охране труда.
Кадровый резерв	Группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий высшестоящих должностей.
Кадры	Основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятия, часть рабочей силы, постоянно закрепленная за предприятием.
Квалификация	Степень профессиональной подготовленности к выполнению определенного вида работы. Различают квалификацию работы и квалификацию работника.
Ключевые показатели эффективности	(англ. <i>Key Performance Indicators, KPI</i> ) Система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

Понятие	Содержание
Коллектив	Средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетания индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в организации.
Коллективный договор	Правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателями в лице их представителей.
Команда	В широком смысле – трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации. В управлении – коллектив единомышленников, сплоченных вокруг своего лидера, который одновременно является и высшим должностным лицом в данной организации.
Компетентность	Совокупность (система) компетенций, способность применить компетенции таким образом, чтобы выполнять работу на высоком уровне, достичь высших результатов.
Компетенции	Базовые качества людей, обозначающие варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени.
Компетенция	Совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, а также личностных качеств индивида, необходимых для успешного выполнения работы и устойчиво реализуемых в поведении.
Конфликт	Столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями.
Либеральный (попустительский) стиль руководства	Методы и формы руководства, ориентируемые на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, соблюдение паритетов интересов. Предполагает групповое принятие управленческих решений. Достаточно неустойчивый стиль руководства.
Лидер	Лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе на своих последователей.
Лизинг персонала	Правоотношения, которые возникают, когда рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-то организацию на относительно длительный срок – от трех месяцев до нескольких лет.

Понятие	Содержание
Линейная структура	Схема управления, основанная на принципах единоначалия и централизма. Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.
Линейно–функциональная структура	Схема управления, основанная на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними.
Матричная структура	Схема управления, направленная на реализацию целевых программ (проектов), стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Структурные подразделения предприятия, построенные по линейному или функциональному принципу, распределяются между руководителями программ с сохранением подчиненности вышестоящему руководителю.
Миссия организации	Стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Обозначает роль, которую предприятие хочет играть в обществе.
Моббинг	(от англ. <i>mob</i> – толпа) Форма психологического насилия в виде травли сотрудника в коллективе, как правило, с целью его последующего увольнения.
Мотив	Побуждение к активной деятельности личности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности.
Мотивация	Совокупность факторов, механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение побуждения к достижению необходимых для индивида целей.
Наем персонала	Вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм по оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию.
Объект управления персоналом	Отдельный работник или некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив.
Оплата труда	Основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.
Организационная культура	Уникальная совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения, которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей.

Понятие	Содержание
Организационная структура	Состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев в управлении, которые включают аппарат управления и производственные подразделения.
Организация труда	Система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.
Отбор персонала	Серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.
Оценка персонала	Вид управленческой деятельности, направленный на установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.
Переподготовка	Обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.
Персонал	Часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.
Планирование персонала	Процесс систематического анализа потребностей в персонале, который гарантирует наличие нужного количества работников, имеющих требуемые навыки – там, где они нужны, и тогда, когда они нужны.
Повышение квалификации	Обучение с целью обеспечения соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.
Подбор персонала	Поиск и отбор кандидатов на вакансию в соответствии заранее оговоренными требованиями.
Положение о подразделении	Документ, определяющий назначение и место подразделения на предприятии, функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников подразделения.
Потребность	Нужда, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения.
Предмет науки управления персоналом	Основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей, общностей в условиях совместного труда.
Профессиограмма	Описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку.

Понятие	Содержание
Профессионально важные качества	Личностно-деловые, физиологические, психологические качества работника, необходимые для успешного выполнения им профессиональной деятельности.
Рабочая сила	Совокупность физических и умственных способностей человека, которую он использует в процессе труда.
Рабочее место	Пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.
Режим труда и отдыха	Распорядок чередования и продолжительности рабочего времени и перерывов для отдыха, устанавливаемый для каждого вида работ.
Резюме	Документ, содержащий информацию о навыках, опыте работы, образовании и другой относящейся к делу информации, обычно требуемый при рассмотрении кандидатуры человека для найма на работу.
Рекрутинг	Деятельность по созданию условий для заполнения вакансий (вакантных рабочих мест) у компании-заказчика (работодателя) компетентными специалистами, соответствующими своими качествами требованиям заказчика. Рекрутинг включает комплекс организационных мероприятий, проводимых в интересах организации-заказчика, заключающийся в формировании и представлении заказчику списка отобранных, в соответствии требованиям, кандидатов на данную должность с целью последующего приема их на работу заказчиком.
Рекрутинговое агентство	Необходимый элемент развитой инфраструктуры современного рынка труда, специализированная посредническая структура (любой формы собственности), на договорной основе оказывающая основным участникам данного рынка основные услуги содействия в трудоустройстве (наемным работникам) и в поиске и найме работников (работодателям).
Ролевая структура	Характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникационным и поведенческим ролям.
Рынок труда	Совокупность социально-экономических отношений, складывающихся в сфере обмена труда.
Служба персонала	Специализированное подразделение (совокупность специализированных подразделений) организации, осуществляющее функции по управлению персоналом в организации.
Социальная структура	Характеристика коллектива как совокупности групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования и семейному положению.

Понятие	Содержание
Социально-психологический климат	Социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому.
Социометрия	Метод психологической диагностики взаимоотношений в коллективе, основанный на выявлении наиболее и наименее популярных и уважаемых сотрудников.
Стиль руководства	Устойчивый комплекс поведенческих черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными.
Стимул	Внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов.
Стресс	Комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции.
Структура персонала организации	Совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо существенному признаку.
Текучесть кадров	Выбытие работников из организации по собственному желанию (на практике сюда также относят увольнение за нарушение трудовой дисциплины).
Трудовой договор	Соглашение между работником и работодателем, по которому: – работник обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку; а – работодатель обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.
Трудовой коллектив	Объединение работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность.
Трудовой потенциал работника	Совокупность (физических, профессиональных, мотивационных, духовных) качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда
Трудовые ресурсы	Население трудоспособного возраста (мужчины – 16–59, женщины – 16–54 лет), обладающие необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве, а также занятое население старше и моложе трудоспособного возраста.
Управление конфликтом	Контроль над процессом и формами его протекания, а также осуществление комплекса мер с целью минимизации его издержек и максимизации позитивных результатов.

Понятие	Содержание
Условия труда персонала	Совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических состояний производственной среды, оказывающих влияние на функционирование организма работника, его здоровье и продолжительность жизни, работоспособность, удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда.
Функциональная структура	Разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями.
Человеческие ресурсы	Ресурсы человека, потенциальные возможности – физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, – позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.
Человеческий капитал	Принадлежащие человеку производительные активы (здоровье, способности, умения, навыки), позволяющие ему на протяжении определенного времени создавать доходы и являющиеся результатом инвестиций в них.
Штатное расписание	Документ, определяющий состав организационных подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов, а также общую численность сотрудников и фонд заработной платы в организации.



Учебное издание

**ЛИТВИНА** Мария Иосифовна  
**ФУРСОВА** Полина Васильевна

**УПРАВЛЕНИЕ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ  
РЕСУРСАМИ**

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**  
для обучающихся по направлению подготовки бакалавров  
38.03.02 «Менеджмент»

*Редактор В.В. Виноградова*

*Редакционно-издательский отдел МАДИ. E-mail: rio@madi.ru*

Подписано в печать 10.06.2019 г. Формат 60×84/16.  
Усл. печ. л. 12,5. Тираж 70 экз. Заказ . Цена 405 руб.  
МАДИ, Москва, 125319, Ленинградский пр-т, 64.