

Н. В. МОЛОТКОВА, Д. Л. ХАЗАНОВА, М. А. БЛЮМ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ



**Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2023**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Тамбовский государственный технический университет»

Н. В. МОЛОТКОВА, Д. Л. ХАЗАНОВА, М. А. БЛЮМ

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Утверждено Ученым советом университета в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим
направлениям подготовки, очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Учебное электронное издание



Тамбов
Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
2023

УДК 331.08
ББК 60.82
М75

Рецензенты:

Руководитель отдела развития персонала ООО «ТопХаус»

А. А. Архипова

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВО «ТГТУ»

О. В. Коробова

Молоткова, Н. В.

М75 Управление человеческими ресурсами [Электронное издание] : учебное пособие / Н. В. Молоткова, Д. Л. Хазанова, М. А. Блюм. – Тамбов : Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2023. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Системные требования : ПК не ниже класса Pentium II ; CD-ROM-дисковод ; 5,9 Mb ; RAM ; Windows 95/98/XP ; мышь. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-8265-2614-9

Рассмотрены современные проблемы управления персоналом, связанные с управлением трудовыми отношениями, методологией и построением системы управления персоналом, планированием работы с персоналом и технологиями управления персоналом, управлением поведением персонала и эффективностью управления персоналом в целом. Описаны инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений.

Предназначено для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям подготовки, очной, очно-заочной и заочной форм обучения.

УДК 331.08
ББК 60.82

*Все права на размножение и распространение в любой форме остаются за разработчиком.
Нелегальное копирование и использование данного продукта запрещено.*

ISBN 978-5-8265-2614-9

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный технический университет» (ФГБОУ ВО «ТГТУ»), 2023

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время компании различных сфер деятельности сталкиваются со сложными финансовыми и социально-экономическими условиями, где бремя принятия сложных и непопулярных решений ложится на персонал, эффективность управления которым полностью зависит от используемых методов и инструментов, а также системы мотивации и уровня квалификации. Современный инструментарий управления персоналом находится в диапазоне от социально-психологических до финансово-экономических рычагов, что, с одной стороны, позволяет обосновать соответствующую систему управления, с другой – формирует риск ошибочного решения относительно выбранного инструментария.

В настоящее время в мировой практике прослеживается существенное изменение различных аспектов управления персоналом. Среди прочего можно выделить следующие направления изменений:

- изменение социально-трудовых отношений в сторону гуманизации, повышение внимания к психологическим сторонам деятельности компании и к ценностным аспектам сознания;
- повышение роли и значения управления персоналом в ряду других функциональных областей менеджмента;
- появление нового предмета управления персоналом – управление инновациями и организационным развитием, управление знаниями;
- качественный рост инструментальной (информационной) оснащенности;
- изменение правил финансирования: вместо затрат на персонал – вложения в персонал;
- передача все большего числа непрофильных операционных и части административных функций на аутсорсинг и/или их автоматизация.

Безусловно, важно на данном этапе развития сферы управления персоналом отслеживать изменения функций управления, влекущих за собой глобальную реструктуризацию в этой сфере. Мировые тенденции ведут к развитию социально-ответственного бизнеса, бизнеса, который ориентирован на каждого конкретного сотрудника, отвечает его потребностям и интересам. Данные тенденции сегодня стоят в основе стратегических приоритетов у многих мировых компаний.

1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом является самостоятельной системой на предприятии, от эффективности работы которой зависит эффективность работы предприятия в целом. Управление персоналом включает в себя ряд подсистем, обеспечивающих реализацию целей по работе с трудовыми ресурсами на всех этапах жизненного цикла сотрудника.

Сущность бизнес-ориентированного управления персоналом состоит в рассмотрении людей как достояния компании, добытое конкурентной борьбе, которое нужно размещать, мотивировать его деятельность и развивать наравне с другими ресурсами для достижения стратегических целей организации.

Становление науки об управлении человеческими ресурсами началось более ста лет назад в период рассвета промышленной революции. При этом управление человеческими ресурсами рассматривалось в структуре управления организации, а не как самостоятельное направление научного знания.

На сегодняшний момент научное направление «Управление персоналом» является самостоятельным и одним из самых прогрессивных в управленческой мысли. Формируется оно на стыке менеджмента, теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, экономики качества трудового права, политологии и ряда других.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. Более чем за столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом (табл. 1.1).

1.1. Теории управления роли человека в организации

Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты	Представители теорий
Классические теории	Работа для сотрудников не приносит удовлетворения. Они выполняют ее исходя из необходимости зарабатывать. Работников, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля, немного	Строгий контроль и наблюдение за подчиненными, декомпозиция сложных задач на простые операции	Работники могут перенести свой труд при условии установления соответствующей заработной платы и справедливости руководителя. При этом фиксированные нормы производства могут быть выполнены при упрощении производственных задач	Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев
Теории человеческих отношений	Работники хотят самореализации и стремятся быть полезными и значимыми. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы	Создание условий, в которых каждый трудящийся чувствует себя полезным и нужным, получает информацию о текущих результатах и имеет возможность подавать предложения по улучшению деятельности, а также самостоятельно определяет ход выполнения производственных задач.	Факт обмена информацией с подчиненными и их участие в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить их основные потребности во взаимодействии и чувстве собственной значимости.	Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.

Наименование теорий	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты	Представители теорий
Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства работников доставляет удовлетворение. Поэтому они стремятся внести свой вклад в реализацию очевидных для них целей, в разработке которых они участвуют сами. Большинство работников ответственно, способно к самостоятельности, к творчеству, к личному самоконтролю даже больше, чем этого требует занимаемое индивидом по иерархии место	Основная задача заключается в рациональном использовании человеческих ресурсов, с учетом талантов и возможностей каждого отдельного сотрудника	Возможность удовлетворения этих потребностей поднимает дух подчиненных и уменьшает желание противодействовать официальным властям, т.е. подчиненные охотнее будут общаться с руководителями. Эффективность производства напрямую зависит самостоятельности работников предприятия, поскольку она обеспечивает их удовлетворенность трудом, а мотивированные сотрудники способны работать на ином качественном уровне	А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор

Управление человеческими ресурсами ориентировано на максимизацию прибыли за счет рационального использования человеческого капитала, являющегося неотъемлемой частью ресурса предприятия, заключающееся в компетентностном портфеле. И в этом ключе под понятием «персонал» понимается личный состав предприятия, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Управление персоналом организации – это особая целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, базирующаяся на корпоративной концепции управления трудовыми ресурсами в целях их эффективного использования на благо достижения основных целей предприятия.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сути, содержания, целей, задач, критериев, способов и методов управления персоналом, а еще организационно-практических раскладов к формированию механизма ее реализации в определенных экономических условиях.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления в процессах формирования добавочной стоимости предприятия, с учетом поведения работников, соответствующего целям и задачам организации.

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий и набор инструментов по организации работы с персоналом.

Технология управления персоналом – предполагает решение задач на тактическом уровне и базируется на организации всех стадий жизненного цикла сотрудника в организации, начиная с найма и отбора, заканчивая высвобождением персонала и пр.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и 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.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий персонал и производственный персонал (рис. 1.1).

Управленческий персонал – часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. В зависимости от уровня управления руководители бывают линейные и функциональные.

Специалисты – это работники предприятия, осуществляющие финансовые, коммерческие, маркетинговые, экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. Для данной категории сотрудников характерно высшее образование и высокий профессиональный уровень.

Производственный персонал – это работники, занятые непосредственно на производстве и участвующие в технологическом процессе. При этом основные рабочие задействованы в процессах формирования добавочной стоимости, а вспомогательные – в процессах обеспечения основного производства.



Рис. 1.1. Структура кадрового состава в организации

В дополнение работников подразделяют по профессиям, специальностям и квалификациям:

Профессия представляет вид трудовой деятельности, требующий для выполнения специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретаемых в СПО.

Специальность представляет собой одно из направлений профессии (токарь-настройщик, слесарь по ремонту оборудования и т.д.).

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемых работ. Уровень квалификации оценивается разрядами, которые устанавливаются по тарифно-квалификационным справочникам.

Методы управления персоналом – это различные способы воздействия как на индивидуальных работников, так и на рабочие коллективы с целью координации их деятельности в процессе функционирования предприятия.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Группа административных методов основывается на субординации, применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);
- регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);

– инструктирование (должностные инструкции, методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными.

Распорядительное воздействие оформляется в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются полноправными правовыми актами для деятельности предприятия.

Приказы издаются для наделения управленческих решений юридической силой.

Приказ – это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.

Распоряжение – это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

К *экономическим методам* относят такие инструменты экономического механизма, с помощью которых обеспечиваются функционирование и развитие организации. Использование экономических методов управления персоналом направлено на мобилизацию трудовых ресурсов, на достижение определенного результата. Основным инструментом в экономическом методе – материальное стимулирование сотрудников, включающее систему выплат, надбавок, льгот и т.д. Так же к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива.

Управление человеческими ресурсами – систематизированный процесс управления человеческим капиталом, который должен базироваться на следующих принципах:

1. Принцип системности. Управление персоналом в организации должно:

- использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение;
- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;
- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации.

2. Принцип демократизации. В бизнес-ориентированном управлении персоналом данный принцип реализуется благодаря:

- партисипативному управлению, т.е. вовлечению в процесс управления рядовых сотрудников через их участие в «кружках качества» и рабочих группах;
- повышению информированности работников о результатах и перспективах коммерческой деятельности предприятия.
- внедрению нововведений с согласия персонала предприятия;
- демократичности в методах управления и стилю руководства;
- получению обратной связи от сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и ее учету при разработке мероприятий по решению данных проблем;
- участию в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает.

3. Принцип индивидуализации. Реализуется в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников, индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей и персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности.

4. Принцип информатизации. Предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений

5. Принцип ориентации на достижение цели.

6. Принцип делегирования. Состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам. Делегирование позволяет заниматься задачами, требующими личного участия руководителя; обеспечивает сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия. Делегирование является мотивационным инструментом, который может быть применен для творческих и активных работников, а также является способом формирования новых навыков.

7. Принцип документации. Любое управленческое решение должно быть обеспечено документально (включая при необходимости и финансовые документы) или материально.

Совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом, и подчиненная глобальной цели организации, закрепляются в особом документе – *философия организации*.

Разделы философии отображены на рис. 1.2.

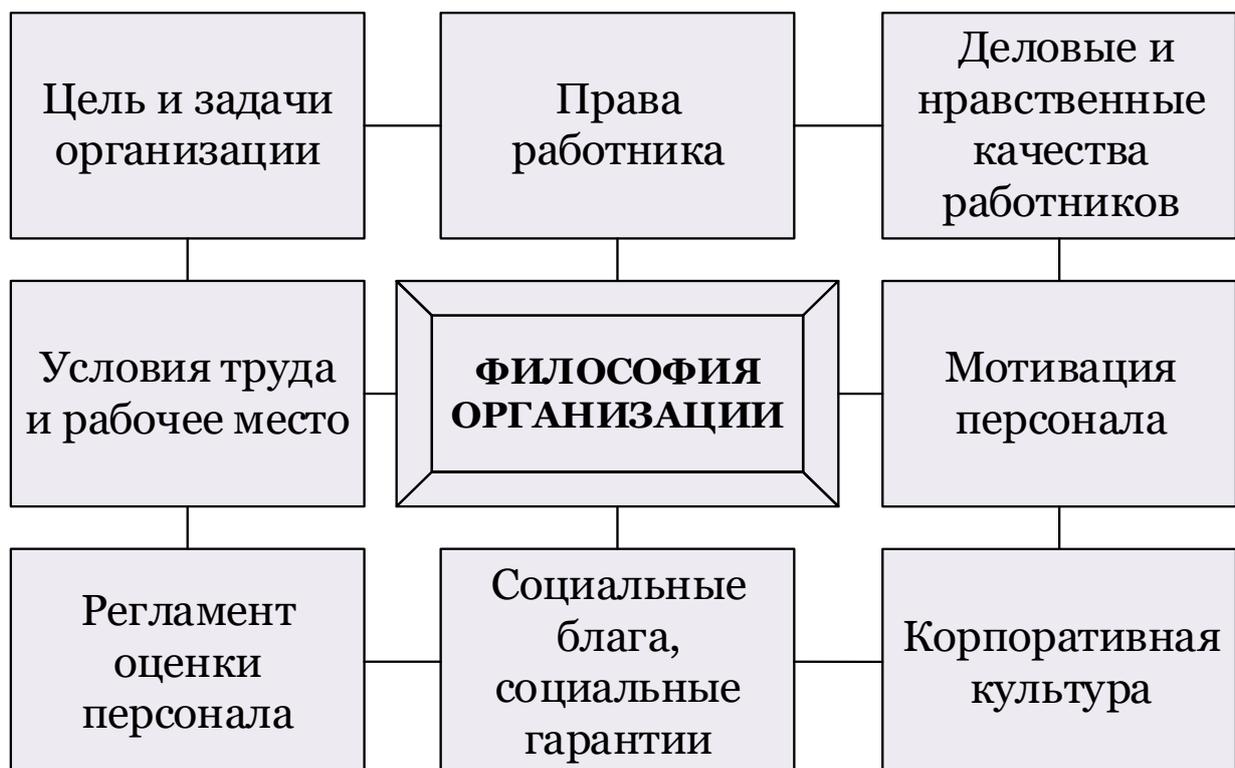


Рис. 1.2. Структура философии организации

ПРИМЕР:

Философия компании Nissan

В начале 1980-х гг. компания по производству автомобилей Nissan вложила почти 1 млрд фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде. Открытие нового филиала означало, что почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим Nissan опубликовала документ «Философия нашей компании», составленный ее генеральным директором и главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде:

«Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться максимального удовлетворения потребностей покупателей и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать NMUK тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников:

Люди

- Мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого.
- Мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад, и таким образом, все смогут принять участие в управлении NMUK.
- Мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.

Работа в команде

- Мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества.
- Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.

Коммуникация

- В рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах.
- Мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.

Задачи

- Мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и ее исполнение.
- Мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы.
- Мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.

Таковы наши основные цели и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд».

Большое влияние на формирование философии организации оказывает философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, а именно – философия управления, характеризующая процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения. Философия управления персоналом в различных странах имеет свои особенности (табл. 1.2).

1.2. Сравнительный анализ философий управления персоналом

Критерии организации работы	Философия управления персоналом		
	Японская	Американская	Российская
Основа предприятия	Гармония	Эффективность	Смешанная
Концентрация в процессе работы	Выполнение своих обязанностей	Решение производственных задач	Решение производственных задач
Конкуренция между коллегами	Практически не присутствует	Сильная	Нарастает в зависимости от уровня управления
Социальные гарантии предприятия перед сотрудниками	Высокие	Низкие	Средние
Процесс принятия решений	Снизу по вертикали	Сверху по вертикали	Сверху по вертикали
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейный характер отношений	Формальные отношения	Дружеский характер
Подбор персонала	После окончания учебы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	Зависит от стажа работы	Зависит от достигнутых результатов	Смешанная

2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровые решения, определяющие существенный и долговременный эффект относительно занятости и развития сотрудников для достижения стратегических целей организации, составляют кадровую стратегию предприятия. Кадровая стратегия адаптирует общую стратегию деятельности предприятия к сфере персонала, что объясняет ее двойственный характер: с одной стороны, это шансы, но одновременно и ограничения для существующей стратегии предприятия и будущих ее изменений.

Цель стратегического управления персоналом заключается в обеспечении сбалансированного состояния компании по отношению к внешней среде, формировании трудового потенциала в долгосрочной перспективе.



Рис. 2.1. Стратегия управления персоналом

Стратегическое управление персоналом нацелено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации – ключевого ресурса, с учетом изменений в структуре рынка, ее внешней и внутренней среде.

Задачи стратегического управления персоналом:

- обеспечение предприятия необходимым трудовым ресурсом;
- управление корпоративной культурой предприятия, соответствующей его миссии;
- разрешение ключевых вопросов в структуре управления персоналом.

Между стратегией управления персоналом и организационной стратегией, частью которой она является, прослеживаются разные варианты взаимодействия. В соответствии с этим определяют три основных подхода к объяснению стратегии управления персоналом, различающиеся по степени привязки к бизнес-стратегии (рис. 2.2).

Стратегия бизнес-ориентированного управления персоналом акцентирует внимание на трудовом потенциале как на важнейшем ресурсе предприятия и нацелена на его развитие в целях повышения конкурентоспособности предприятия в условиях изменяющейся бизнес-среды.



Рис. 2.2. Варианты взаимодействия стратегии организации со стратегией управления персоналом

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА	КАДРОВЫЙ СОСТАВ	МОТИВАЦИЯ
ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ	КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Рис. 2.3. Структура стратегии бизнес-ориентированного управления персоналом

Структура стратегии бизнес-ориентированного управления персоналом изображена на рис. 2.3.

Выбор стратегии управления персоналом зависит от следующих фак-торов:

- общая стратегия предприятия;
- жизненный цикл предприятия;
- масштаб деятельности;
- состояние внешней среды.

Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязан-ность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сложившееся разделение прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделений различных уровней управления, интеграцию этих подразделений в единое целое. Организационная структура системы управления персоналом является основой (костяком) оргструктуры управления организации. В теме организационные структуры предприятия используется следующий понятийный аппарат:

Элементы – это службы, группы и работники, выполняющие те или иные функции управления в соответствии с принятым разделением управленческих задач, функций и работ.

Отношения между элементами поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления – это огра-

ниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение конкретных задач.

Ответственность – это обязанность выполнять задачи и отвечать за их решение.

Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Власть – это право влиять на поведение других людей и заставлять их действовать в определенном направлении.

При построении организационной структуры управления используется органический или иерархический подход (рис. 3.1).

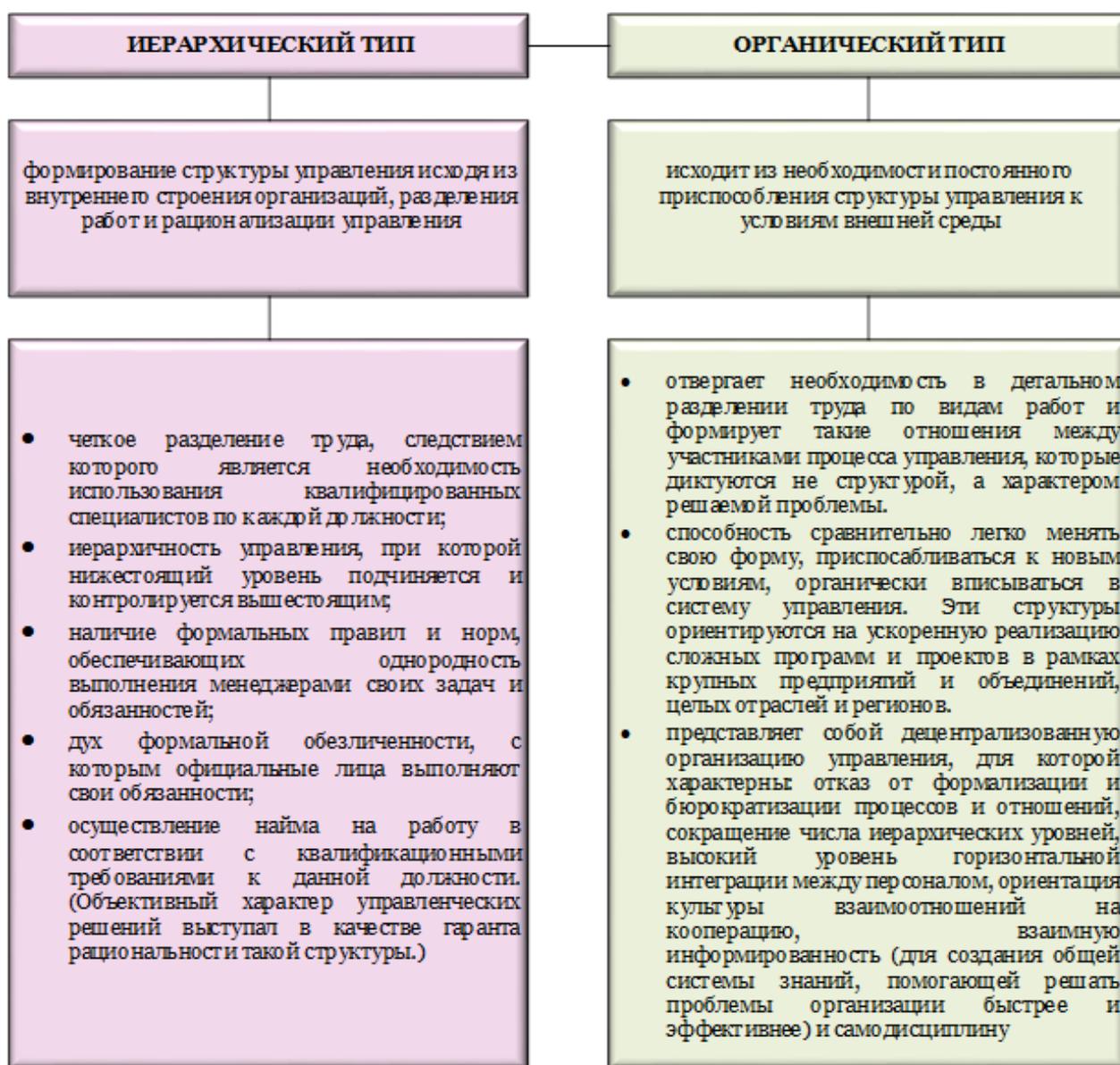


Рис. 3.1. Подходы к построению организационной структуры

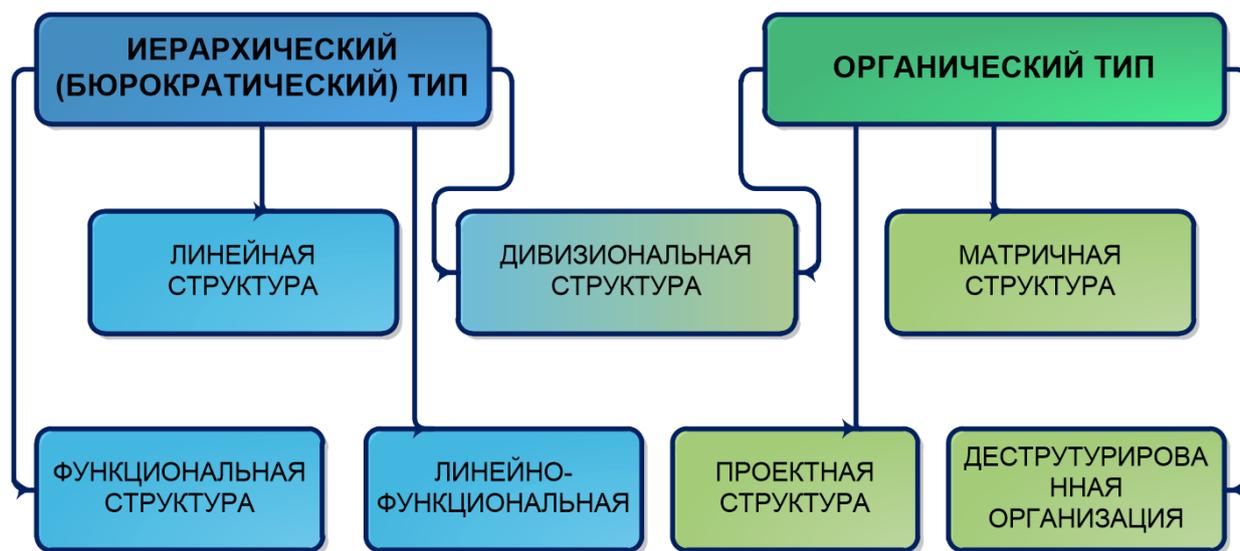


Рис. 3.2. Виды организационных структур

Традиционно выделяют пять видов организационных структур, на основе которых строятся комбинированные бизнес-ориентированные структуры (рис. 3.2).

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только вертикальные связи), возможностью самоуправления. Поэтому она широко используется при организации работ в нижних производственных звеньях, семейном или мелком предпринимательстве (рис. 3.2, 3.3).

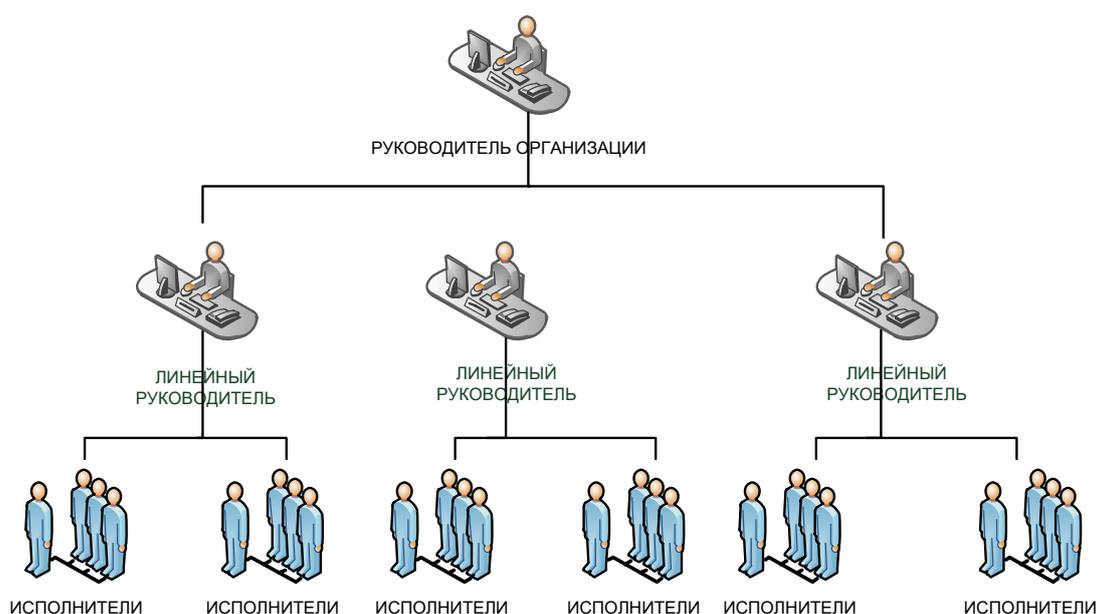


Рис. 3.3. Линейная организационная структура (общий вид)

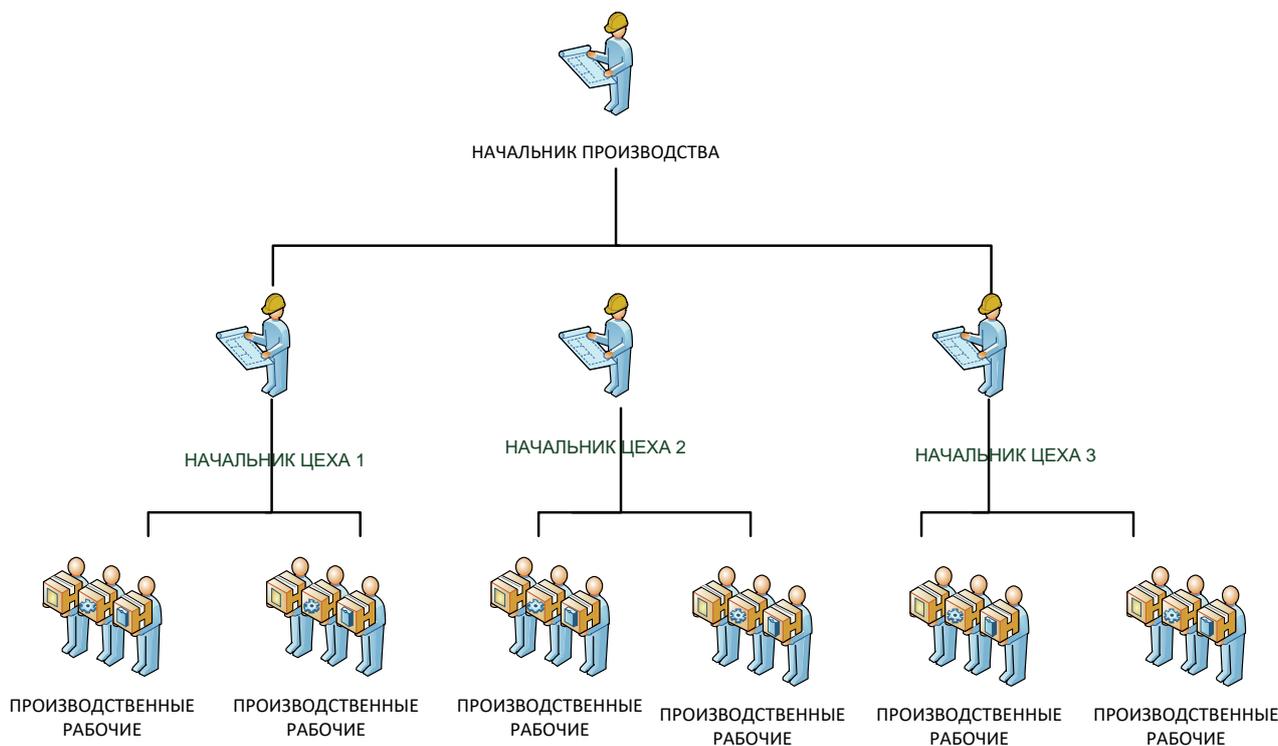


Рис. 3.4. Линейная организационная структура (пример)

Основные черты	Преимущества	Недостатки
<p>Во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными работниками. Его решения, передаваемые по цепочке "сверху вниз", обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю</p>	<ul style="list-style-type: none"> четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих. 	<ul style="list-style-type: none"> отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими; тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные; тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности; большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение; перегрузка управленцев верхнего уровня; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев

В основе *функциональной организационной структуры* (англ. functional organizational structure) предприятия в ее традиционном и уже отживающем понимании находится представление об основных областях профессиональной

специализации, связанных с деятельностью конкретного предприятия (компании, организации). Подразделения в функциональной оргструктуре укрупняются исходя из близости профессий. Руководителями этих подразделений назначаются специалисты, наиболее квалифицированные в соответствующей области специализации (рис. 3.5, 3.6)

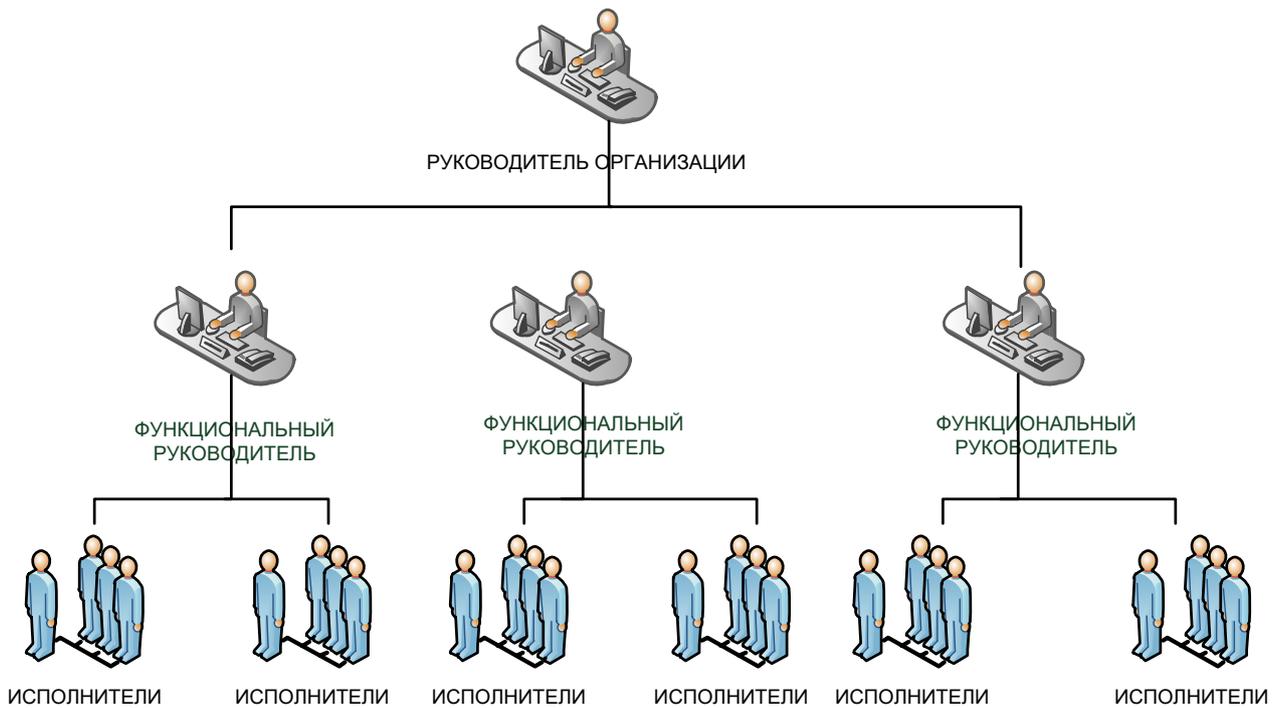


Рис. 3.5. Функциональная структура (общий вид)

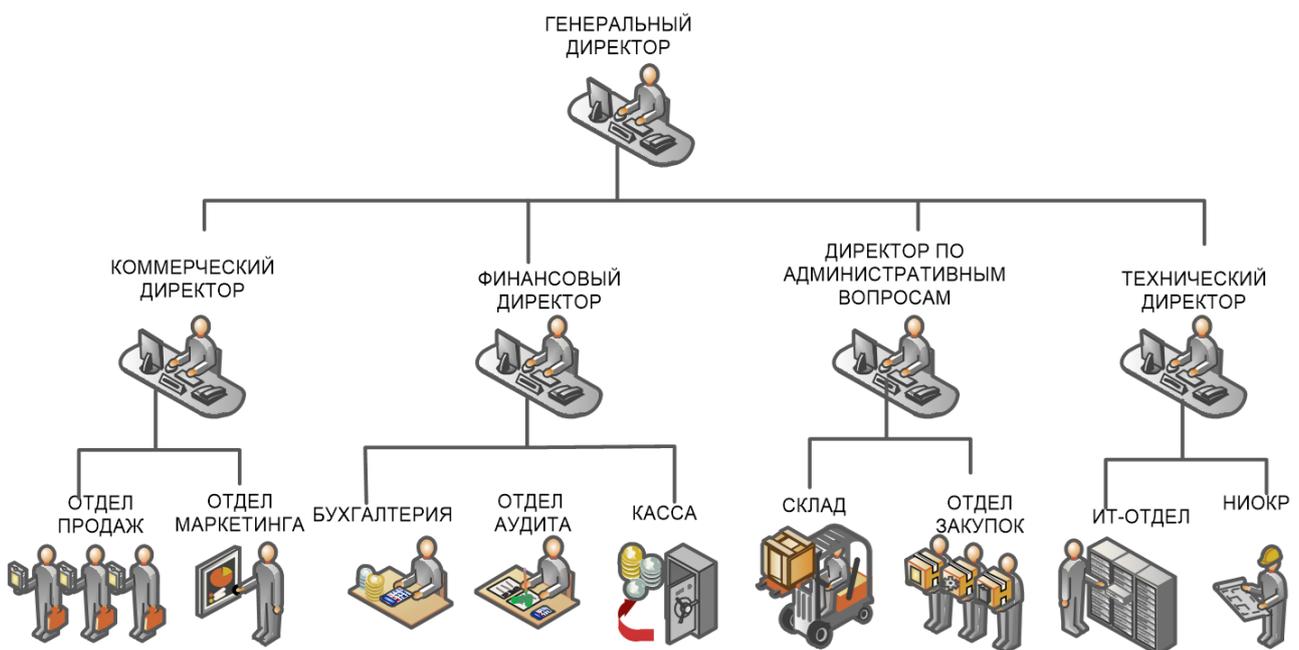


Рис. 3.6. Функциональная организационная структура (пример)

Основные черты	Преимущества	Недостатки
<p>Предполагает специализацию отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители). Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • сокращение управленческого аппарата, повышение эффективности управления; • гибкое использование кадров, их знаний и компетентности; • работа в группах создает условия для самосовершенствования; • возможность применения эффективных методов планирования и управления; • сокращается потребность в специалистах широкого профиля 	<ul style="list-style-type: none"> • усложнение взаимодействия (в особенности для кросс-функциональной структуры); • сложность в координации работ отдельных бригад; • высокая квалификация и ответственность персонала; • высокие требования к коммуникациям

В связи с этим существует три основных вида, на которые подразделяется дивизиональная структура управления (рис. 3.7):

- 1) дивизионально-продуктовая;
- 2) дивизионально-потребительская;
- 3) дивизионально-региональная.

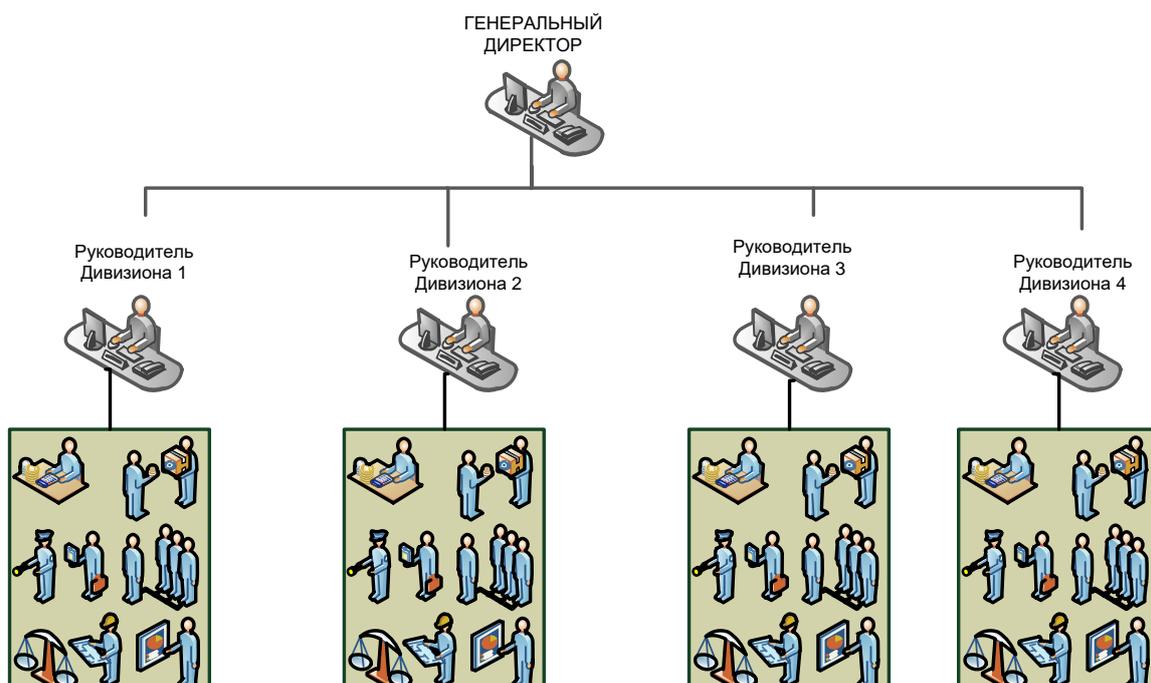


Рис. 3.7. Дивизиональная структура управления

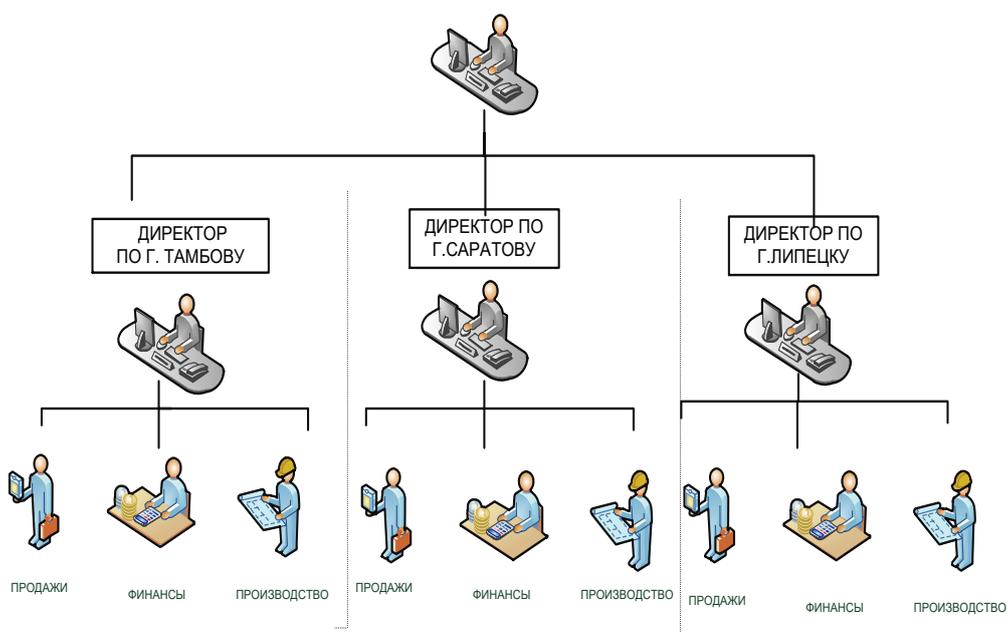


Рис. 3.8. Региональный дивизион

Если деятельность компании распространяется на несколько регионов, но при этом в каждом из них нужно использовать индивидуальную стратегию, то в таком случае лучше всего использовать дивизиональную структуру, которая основывается на территориальном принципе (рис. 3.8). Территориальное деление позволяет подготовить также управленческий персонал отделений непосредственно на месте работы. Территориальная структура управления целесообразна, когда деятельность фирмы охватывает большие географические зоны с разнообразными природно-климатическими, социально-экономическими, национальными особенностями.

Цель ее создания – упростить связи между производителями и потребителями, облегчить решение проблем местного законодательства, учесть обычаи и социальное положение. В этом случае в каждом городе или регионе организуется региональный филиал со своими вторичными функциональными структурами. Такие структуры характерны для фирм, работающих в одной стране.

Если деятельность компании распространяется на несколько регионов, но при этом в каждом из них нужно использовать индивидуальную стратегию, то в таком случае лучше всего использовать дивизиональную структуру, которая основывается на территориальном принципе. Территориальное деление позволяет подготовить также управленческий персонал отделений непосредственно на месте работы.

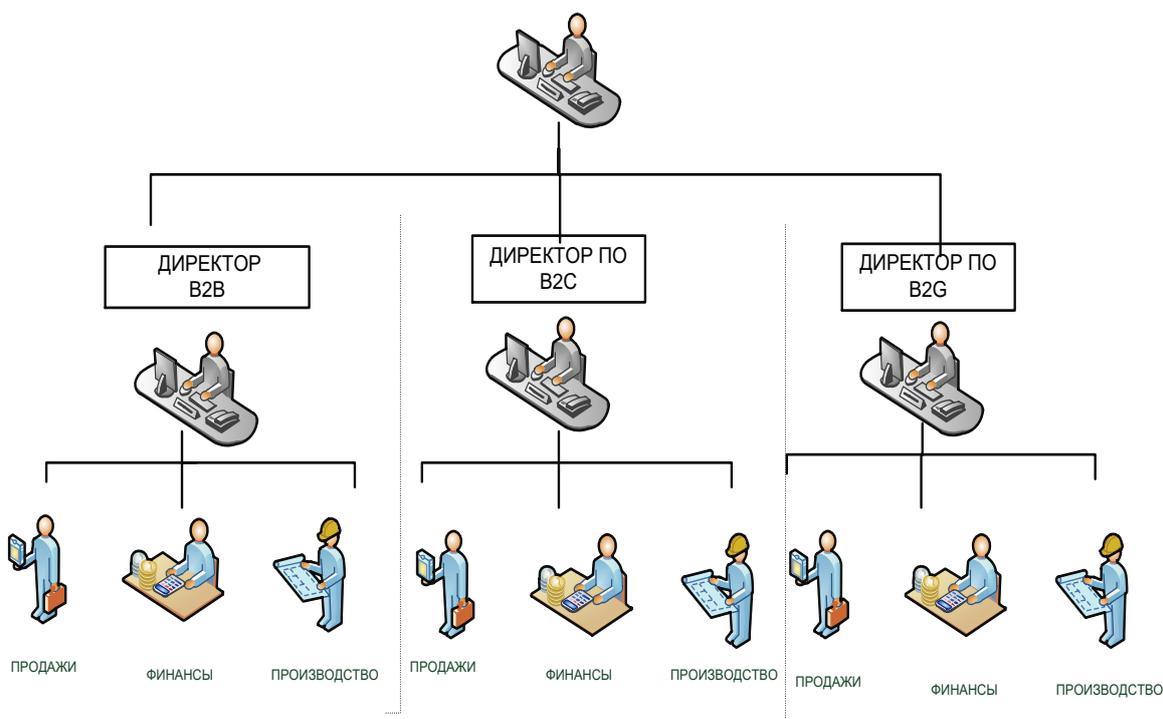


Рис. 3.9. Потребительский дивизион

Дивизиональная структура управления, ориентированная на потребителя (рис. 3.9), создается там, где фирма производит однородную продукцию, которая должна быть модифицирована в соответствии с запросами нескольких крупных групп потребителей. Цель – удовлетворить потребности всех потребителей так же хорошо, как это делала бы фирма, ориентированная только на одну группу потребителей. Каждый дивизион в ней обслуживает отдельный потребительский рынок.

Продуктовый дивизион – это структура, которая основывается на дивизиональной структуре, в ней подразделения распределяются по продуктовому признаку, и при этом каждое из них по отдельности функционирует на всем мировом рынке. Использование такой структуры является достаточно распространенным явлением среди компаний с сильно диверсифицированной продукцией, т.е. теми товарами, которые значительно различаются между собой по используемой технологии производства, технологиям маркетинга, а также каналам реализации и еще целому ряду других признаков.

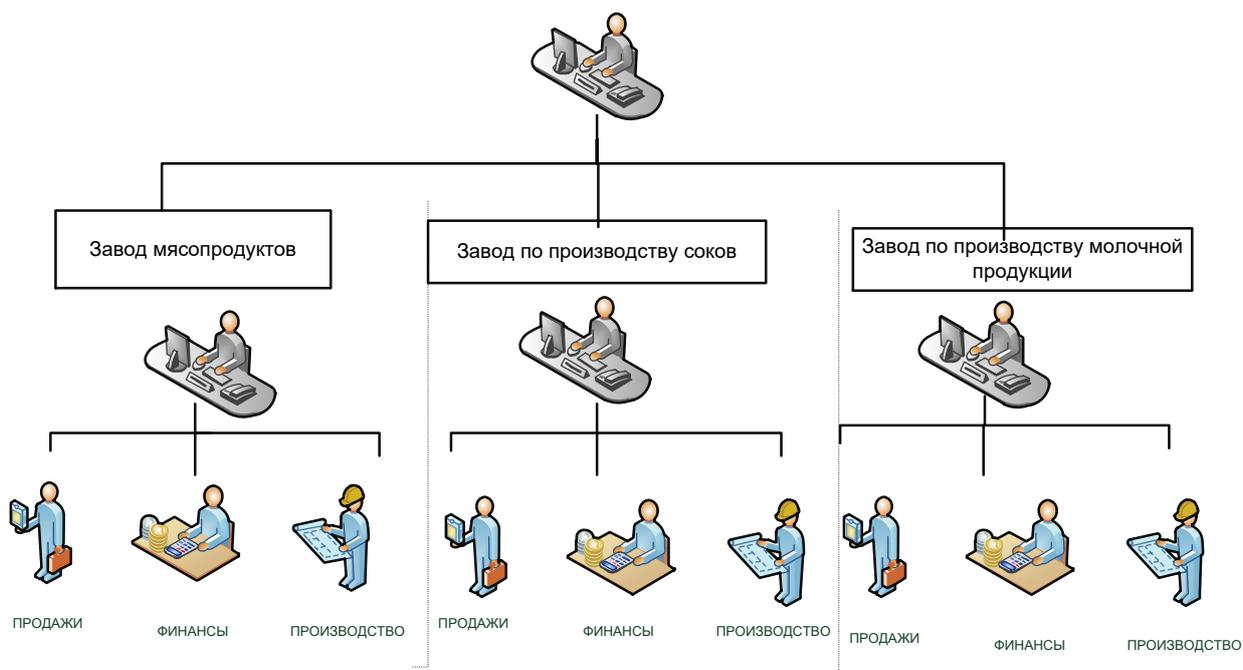


Рис. 3.10. Продуктовый дивизион

Продуктовая дивизиональная структура управления предприятием (рис. 3.10) предусматривает передачу всех полномочий специалистов, связанных с руководством сферой производства и сбыта определенной товарной продукции или же услуги, конкретно одному человеку, который становится ответственным за всю линейку продукции.

Основные черты	Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> Основана на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. 	<ul style="list-style-type: none"> она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями; обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной; при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства; более тесная связь производства с потребителями. 	<ul style="list-style-type: none"> большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более; разобщенность штабных структур отделений от штабов компании; основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ; дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры; в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

Матричная структура отражает закрепление в организационном построении фирмы двух направлений руководства, двух организационных альтернатив (рис. 3.11, 3.12). Вертикальное направление – управление функциональными и линейными структурными подразделениями компании. Горизонтальное – управление отдельными проектами, программами, продуктами, для реализации которых привлекаются человеческие и иные ресурсы различных подразделений компании.

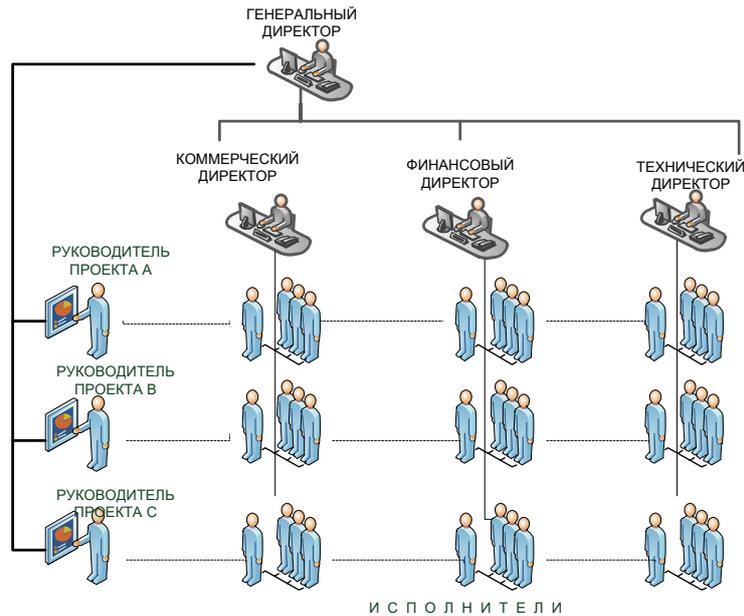


Рис. 3.11. Матричная структура (общий вид)

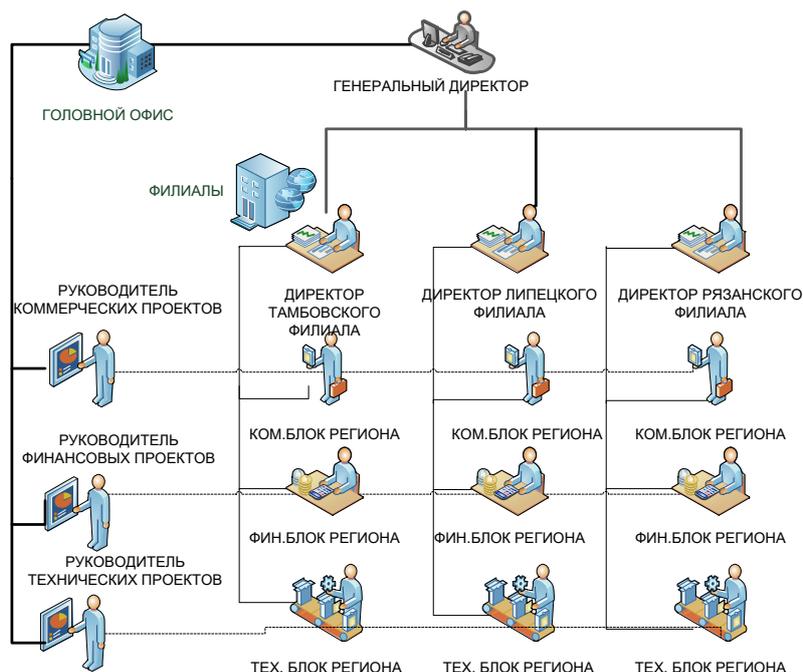


Рис. 3.12. Матричная структура управления (пример)

Основные черты	Преимущества	Недостатки
<p>Представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос; • более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов; • более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников; • относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков; • улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы; • любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы; • сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений. 	<ul style="list-style-type: none"> • трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения); • необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам; • высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения; • частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ; • возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.

Под *проектной структурой* управления понимается временная структура, создаваемая для решения конкретной комплексной задачи (разработки проекта и его реализации). Смысл проектной структуры управления состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников разных профессий для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества и в рамках выделенных для этой цели материальных, финансовых и трудовых ресурсов (рис. 3.13)

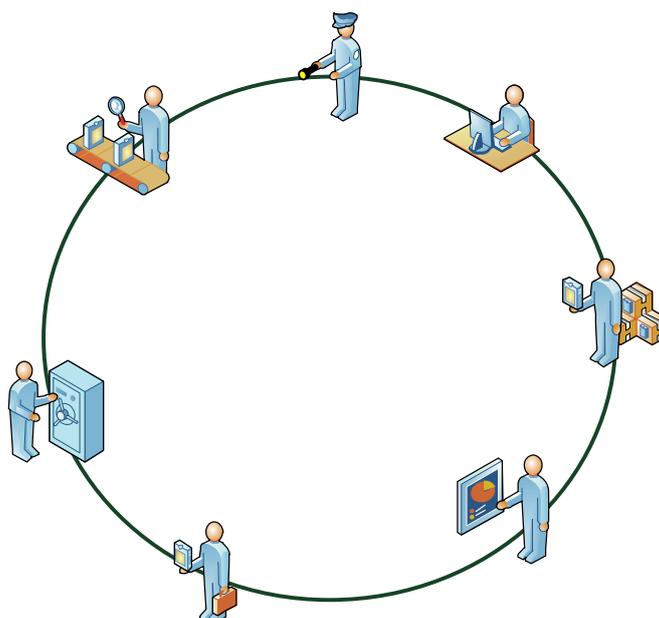


Рис. 3.13. Проектная структура

Основные черты	Преимущества	Недостатки
Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание	<ul style="list-style-type: none"> • высокая гибкость; • сокращение численности управленческого персонала по сравнению с иерархическими структурами. 	<ul style="list-style-type: none"> • очень высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам руководителя проекта, который должен не только управлять всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учитывать место проекта в сети проектов компании; • дробление ресурсов между проектами; • сложность взаимодействия большого числа проектов в компании; • усложнение процесса развития организации как единого целого.

Еще один вид структур – ситуационные структуры. Ситуационная структура впервые возникла в японской корпорации «Хонда». Для такой структуры характерен отказ вообще от всякой структуры, т.е. от формального закрепления какой-либо структуры. Каждый день в фирме создаются новые ОСУ, что позволяет концентрировать лучших специалистов на решение ежедневных задач. Все функциональные сотрудники работают в большом зале, оснащенном быстро собираемыми перегородками, мебелью и универсальными компьютеризированными рабочими местами. При этом для решения возникающих проблем каждый день создается большое количество рабочих групп, объединяющих не более 10 человек. Как правило, в них входят высококлассные работники, причем руководителем рабочей группы является такой же специалист, как и все, но обладающий большим авторитетом.

Функции работников группы меняются в зависимости от конкретной ситуации, вследствие чего желательно, чтобы специалист был широкого профиля. Возможность использования таких специалистов достигается благодаря ротации кадров. Работа таких групп носит временный характер, от нескольких недель до 4–5 месяцев, что делается в целях недопущения создания длительных связей между работниками. Участие в группе осуществляется на принципе доб-

ровольности, но в то же время является признанием заслуг. Работа в группе больше творческая, минимум формализма, результаты рабочей группы оцениваются по степени выполнения поставленных задач. Быстрая работа таких групп возникла лишь благодаря длительной подготовке по их созданию.

Для построения эффективной структуры должны соблюдаться принципы:

- структура должна отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями;

- должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; последние определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления;

- должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать;

- в условиях нормально развивающейся (не кризисной) экономики реорганизация направлена чаще всего на то, чтобы путем совершенствования системы управления повысить эффективность работы организации, при этом главными факторами улучшения являются рост производительности труда, ускорение технического развития, кооперация в принятии и реализации управленческих решений и т.д.;

- в кризисный период изменения в структурах управления направлены на создание условий для выживания организации за счет более рационального использования ресурсов, снижения затрат и более гибкого приспособления к требованиям внешней среды.

В данный момент в РФ мало кто знает, что такое аутстаффинг и что это за формат работы между компанией и работником. В других странах, особенно в Европе и США, эта модель отношений работает очень давно. Но в последнее время в связи с кризисом в стране такой формат набирает все большую популярность, так как аутстаффинг предполагает вывод сотрудников за штат.

Аутстаффинг (от англ. out «вне», staff – «штат») – это вывод персонала за штат компании и оформление его в штат аутстаффинговой компании. Данная организация предоставляет сотрудников требуемой квалификации и несет полную ответственность за качество услуг, выполняемых работниками [1].

Обычно аутстаффинг используют компании, которые по какой-то из причин не могут или не хотят оформлять работника себе в штат. Зачастую это происходит, когда количество официально устроенных сотрудников превышает норму при сложившейся организационной ситуации.

Приведем несколько примеров, когда можно использовать такую модель работы:

- оптимизация налогообложения, т.е. сокращает расходы на налоги и з/п;
- передача ответственности третьим лицам, чтобы сократить издержки бухгалтерии, кадровиков и т.д.;
- можно нанимать иностранных сотрудников и не беспокоиться об их миграционных документах, так как этим занимается исполняющая стороны, которая предоставляет этих сотрудников;
- если компания нуждается во временном персонале. Это можно отнести к испытательному сроку и понять, подходит ли человек данной компании или нет;
- компания хочет увеличить собственный штат, но не хочет переплачивать налоги за найм сотрудников к себе в штат, чтобы не потерять статус упрощенного налогообложения;
- так же, помимо иностранных граждан, можно нанимать людей из других городов без открытия каких-либо офисов в их городе.

Аутстаффинг в России в основном применяется в сфере ИТ, когда компания заключает договор о разработке программного обеспечения или по другим ОКВЭД, а также для неквалифицированного персонала: водители, грузчики, уборщицы и т.д.

Если рассмотреть плюсы и минусы такого взаимодействия, то они есть как на стороне работодателя, так и на стороне работника.

Плюсы для работодателя:

1. Самым главным плюсом для работодателя является снижение расходов на содержание разных отделов, таких как HR-отдел, который занимается поиском и наймом персонала. Так же снижается нагрузка на бухгалтерский отдел, если человек нанимается не по ТК. Таким образом, можно сэкономить до 43% на налогах: ФОТ и т.д.

2. Если компания хочет нанять сотрудника, у которого нет права на работу в стране, то этой компании нужно будет оформлять соответствующие документы, что занимает очень много времени, а значит, отнимает много средств. А если на каком-то из этапов допустить ошибку, то можно получить крупный штраф во время проверок.

3. Количество сотрудников может быть не ограниченным без потери упрощенного налогообложения.

4. И один из самых главных моментов – это сокращение на расходы выплаты з/п.

Из данных плюсов можно понять, что аутстаффинг в тяжелые времена современной экономики может являться выходом из ситуации, потому что можно сэкономить на издержках компании.

Плюсы для работника:

1. Заключая договор с компанией-аутстаффером, работник может быть уверен в том, что его интересы будут защищаться законодательством РФ. Заключенный договор/контракт – это гарант того, что его работа будет оплачена и в случае чего, он может обратиться в органы власти.

2. Так же такой формат отношений может существенно повысить заработную плату. Оформление сотрудников у аутстаффера позволяет снизить затраты на социальные отчисления.

У аутстаффинга есть также и минусы как для работников, так и для работодателей: самый главный риск для каждой из сторон – это недостаточный уровень навыков или нелегальная компания, которая занимается аутстаффин-

гом. Так же к общим минусам можно отнести момент связи между работником и работодателем. Если коммуникации нарушены, то они могут внести непонимание в работу. Например, работники будут не вовремя получать задания, что очевидно скажется на эффективности работы и срывах сроков.

Минусы для работников:

- выплаты могут производиться не в срок;
- неверное оформление трудовых отношений, что может привести к недействительности договора;
- в случае с иностранными гражданами – депортация из страны и ограничения въезда в страну работодателя.

Минусы для работодателя:

- уклонение от налогов;
- недостаточный уровень кадров;
- нарушение ТК.

Многие крупные Российские компании прибегают к таким услугам. Если проект горит и им нужен человек на определенный промежуток времени, скажем, на пять месяцев, то проще нанять человека в таком формате, нежели потом мучиться с его увольнением. Если разработчик устраивает компанию по всем параметрам, то с согласия всех сторон договор может быть пересмотрен в срочном порядке, и компания может выкупить человека к себе в штат. Либо же по истечении договора компания также может подписать его еще раз на тот срок, который требуется.

Компании тратят огромные деньги на поиск новых кадров. Разберем пример IT-вакансии. Чтобы устроить к себе человека в штат, строится длинная цепочка:

1. Составление описание вакансии. Этим обычно занимается Team Lead или простыми словами главный разработчик на проекте, который знает необходимые условия для будущего кадра.

2. Размещение вакансии на разных порталах, таких как Head Hunter, ХабрКарьера, FL.ru, каналы в telegram и другие источники.

3. Поиск разработчиков вручную в разных источниках, обычно это занимает очень много времени и сил.

4. Просмотр откликов и выборка из релевантных резюме.

5. Интервью с HR-рекрутером.

6. Техническое интервью с Team Lead.

7. Интервью с ЛПР (Лицо принимающее решение).

8. Оффер и в случае отрицательного ответа какие-то из пунктов могут повторяться очень много раз.

Каждый из этих пунктов отнимает у компании очень много времени, а время – это деньги. Для компании лучше потратить больше времени на поиск нужного человека и вовремя отсеять неподходящего человека, чем нанять и через какое-то время понять, что этот человек им не подходит.

Компании это грозит очень серьезными последствиями, от изменения продуктивности сотрудников, вплоть до больших финансовых потерь и времени.

Перекладывая поиск разработчиков на аутстафф-компанию, заказчик может сразу сократить несколько пунктов, приведенных выше, таких как 2, 3, 4 и 5.

Пример. Поступил запрос от одной из московских студий и им в срочном порядке нужен был разработчик. У них не было как такого ТЗ и описание вакансии, а было примерное описание технологий, которые они используют и заработная вилка, по которой вполне можно понять, какого уровня человек им требуется. После того, как соискатель отправил им резюме, и оно удовлетворило заказчика, они подписали все необходимые документы и разработчик приступил к работе, миновав интервью.

Чтобы компания могла предоставлять аутстафф-услуги, она должна отвечать определенным требованиям:

1. Уставной капитал компании составляет не менее 1 000 000 рублей.

2. Не должно быть задолженности на организации.

3. Генеральный директор обязан иметь высшее образование и стаж работы в найме сотрудников не менее двух лет.

4. Руководитель не должен иметь судимость за совершение преступлений в сфере экономики или преступлений против личности.

В 2020 году при аутстаффинге появились некоторые ограничения:

1. Оплата труда должна быть не ниже штатных сотрудников, которые работают в компании принимающей стороны.

2. Если работник выполняет работу, которая связана с вредными и опасными условиями труда, ему должны выплачивать компенсацию, соответствующую характеристике условий труда на рабочем месте.

3. Сотрудник не может быть передан на срок более 9 месяцев.

4. Количество сотрудников, которых передают в компанию, не должно превышать их среднее количество.

Так же есть ряд условий, по которым нельзя передавать человека в штат по формату аутстаффинга:

1. Исполнение работ 1 и 2 класса опасности, а также во вредных условиях работы 3 и 4 степени.

2. Работники в качестве членов экипажей.

3. Заменять сотрудника, который участвует в забастовке.

4. Замещения определенных штатных должностей принимающей стороны, в случае если наличие сотрудников, замещающих эти должности, является условием получения принимающей стороной специального разрешения или лицензии на осуществление определенного рода деятельности, условием членства в саморегулируемой организации или выдачи саморегулируемой организацией свидетельства о допуске к определенному виду работ.

5. Заменять сотрудника организации на человека, которому она не выплатила или задержала заработную плату.

6. Выполнения работ в случаях: временной приостановки производства принимающей сотрудников стороны; нахождения принимающей стороны в процессе банкротства; введения принимающей стороной режима неполного рабочего дня в целях сохранения рабочих мест при угрозе увольнения сотрудников [2].

Исходя из написанного выше, можно понять, что аутстаффинг в России полностью легален и даже регламентирован в законодательстве РФ. Это полностью легальный способ взаимодействия между сторонами, который помогает сократить расходы компаний и помогает нанимать внештатных сотрудников. А жесткие правила для компаний, которые занимаются аутстаффингом, позволяют избавиться от нечестных игроков рынка, что помогает заказчикам получить квалифицированные услуги по подбору персонала, а работникам – правильно устроиться на работу.

4. КАРЬЕРА

Карьера в переводе с итальянского – бег, жизненный путь, поприще, а семантика этого слова означает:

- продвижение в какой-либо сфере деятельности;
- достижение известности, славы, выгоды;
- обозначение рода занятий, профессии (например, карьера учителя).

На рисунке 4.1 проиллюстрированы виды карьеры.

Управление карьерой – это двусторонний процесс, с одной стороны, это деятельность организации в составе кадровой службы, а с другой стороны, это непосредственные действия самого работника по формированию личного плана карьеры.

Планирование карьеры – это разработка наиболее вероятной системы замещения должностей для конкретного руководителя или специалиста за время его работы. Оно выступает альтернативой стихийным перемещениям работника.

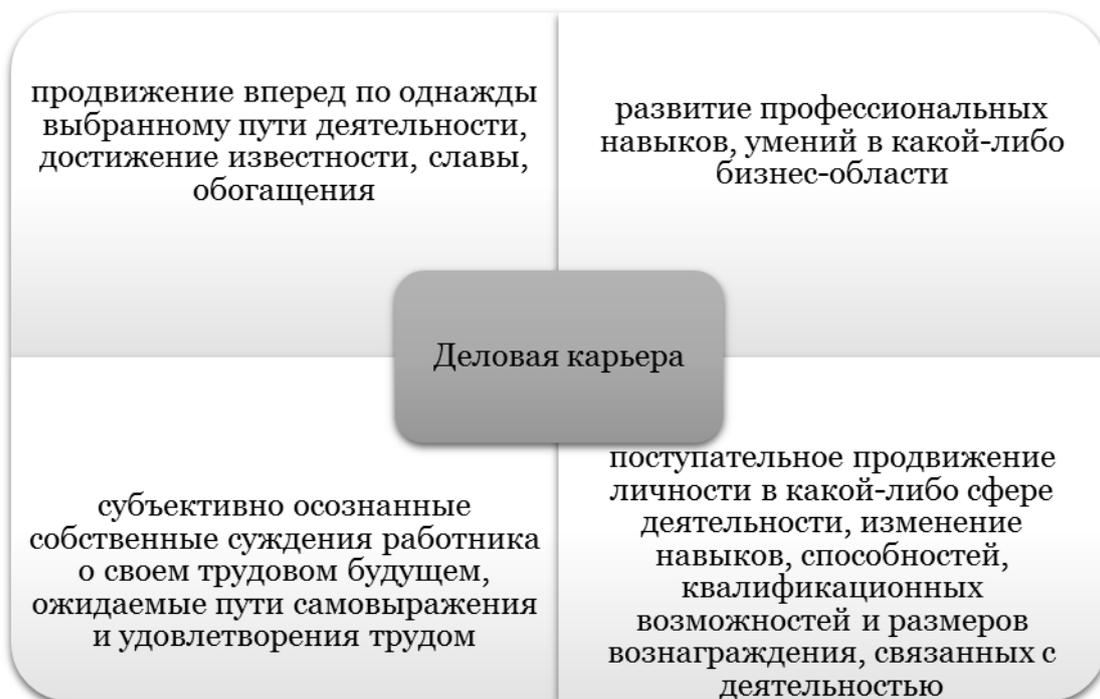


Рис. 4.1. Виды карьеры

Сущностной составляющей понятия карьеры является продвижение, т.е. движение вперед. В этом отношении карьера – процесс, определяемый как прохождение, последовательность состояний системы.

Такое понимание карьеры ориентирует на соответствующий методологический подход к ее исследованию. В его основе лежит тенденция современной науки изучать события, а не вещи, процессы, а не состояния. Общество и его компоненты рассматриваются как процессы, а не как статичное состояние, как непрерывный бесконечный поток событий. Человек включен в этот поток и вынужден непрерывно двигаться в нем, приспосабливаться к нему, преодолевать отклоняющиеся его течения, собственное изменение в этом процессе и изменение его составляющих. Чем стремительнее общее движение, тем опаснее замедление.

Отсюда понимание карьеры как активного продвижения человека в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, обеспечивающего его устойчивость в потоке социальной жизни. С этих позиций определяется подход к моделированию карьерного процесса и основы стратегического управления карьерой. Карьера – это процесс движения по пути овладения некими ценностями, благами, признанными в обществе или организации. Таковыми являются:

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т.д.), его положение в коллективе;
- ступени власти как степени влияния в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству);
- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

Карьера – динамическое явление, постоянно изменяющийся и развивающийся процесс и рассматривать его надо как последовательность стадий во времени. Виды карьеры представлены на рис. 4.2.

В зависимости от траектории движения человека в организации деловая карьера может быть четырех видов					
вертикальная карьера — продвижение по иерархии должностей;	горизонтальная карьера			ступенчатая карьера основана на сочетании вертикального и горизонтального продвижения.	центростремительная (скрытая) карьера — вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.
	работник остается на прежней ступени иерархии, но он растет как специалист, т.е. расширяются или усложняются его задачи и круг ответственности (как правило, с изменением вознаграждения)	переходит на другую равнозначную должность в другую функциональную область деятельности (ротация) с целью расширения диапазона своих познаний,	выполняет определенную служебную роль на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.).		
По времени осуществления карьера бывает четырех видов:					
Нормальная карьера — это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Продолжительность этой карьеры, как правило, равна продолжительности активной трудовой деятельности человека. В среднем это около 40 лет.	Скоростная карьера (карьеромолния) характеризует стремительное, но все же <u>последовательное</u> должностное перемещение по вертикали организационной структуры. По времени эта карьера в 2 — 3 раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Это, как правило, карьера одаренных, талантливых, выдающихся личностей. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет от 3 до 5 лет, то при скоростной — от 1 до 3 лет.	центростремительная (скрытая) карьера — вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации	Медленная карьера характеризуется продолжительным пребыванием на одной должности: примерно в 1,5 — 2 раза дольше, чем при нормальной карьере. Причины такого продвижения могут быть самыми разнообразными. Скорость профессионально-квалификационного продвижения работника во многом зависит от личных потребностей и условий формирования карьеры.		
В зависимости от вида роста					
Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).	Внутриорганизационная карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии				

Рис. 4.2. Виды карьеры

Управление карьерой в организации — это вид деятельности руководителей и службы управления персоналом по целенаправленному развитию способностей каждого работника, накоплению им профессионального опыта и рациональному использованию его потенциала как в его собственных интересах, так и в интересах организации.

Таким образом, карьера – это процесс профессионального роста человека, роста его влияния, авторитета, статуса в среде, выраженный в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа.

Сложность карьеры определяется обусловленностью ее множеством факторов, прежде всего связанных с особенностями личности работника, делающего карьеру, и среды, в которой развивается карьера (далее – карьерная среда), а также особенностями и уровнем развития общества, в котором действуют человек и организация. Для более полного изучения, понимания и овладения механизмами воздействия на характер карьеры необходимо учитывать как сложные связи образующих элементов, так и сложность и особенности самих этих элементов.

Комплексность карьеры предполагает необходимость рассмотрения ее с различных сторон, использования при ее исследовании различных подходов.

Многоаспектность карьеры выражается в ее наполненности различными составляющими. Карьера комбинирует в себе такие направления деятельности, как совершенствование уровня профессионального, личностного, общего культурного развития, мероприятия по самопрезентации, саморекламе, формированию, укреплению и поддержанию необходимых связей, способствующих тому, чтобы реальный внутренний рост был замечен, по праву оценен в среде служащего и отражен в форме внешнего роста (повышения по службе, оплаты труда). Полноценное развитие карьеры невозможно без содействия карьерной среды, направленных на обеспечение необходимых условий для роста и реализации растущего потенциала личности.

5. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Маркетинг персонала – это вид деятельности, который направлен на выявление потребности в персонале, а также удовлетворение этих потребностей, т.е. покрытие потребности организации в персонале (рис. 5.1).

Направления работы маркетинга персонала представлены на рис. 5.2.



Рис. 5.1. Комплекс маркетинга персонала

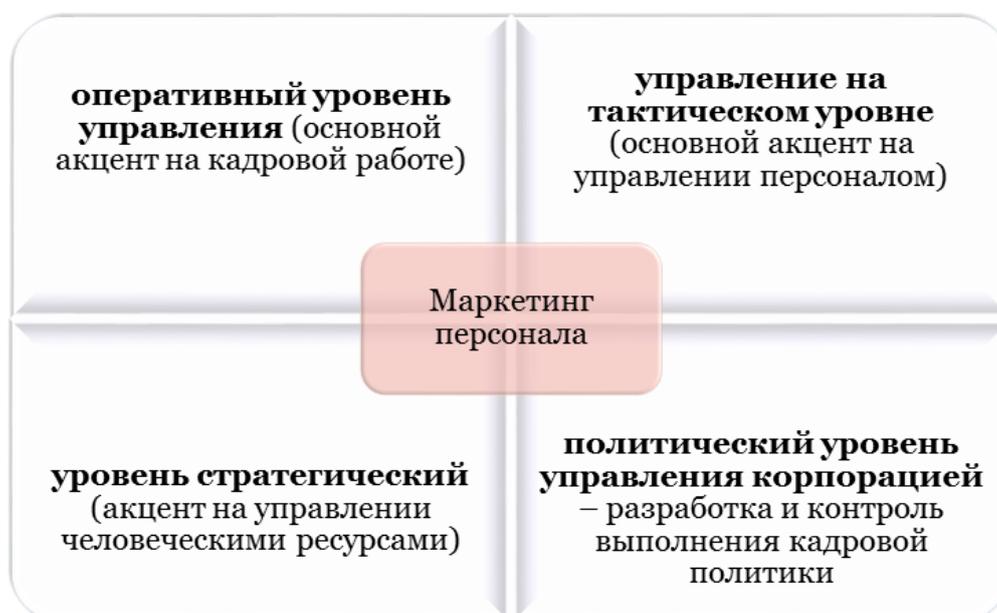


Рис. 5.2. Уровни маркетинга персонала

В маркетинге персонала персонал рассматривается с двух позиций:

- 1) в качестве товара с акцентом на потребительских качествах;
- 2) как покупателя, который приобретает в обмен на свой труд рабочее место.

В зависимости от места распространения различают: внешний маркетинг персонала; внутренний маркетинг персонала; интегрированный маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала означает, что организация концентрирует свои усилия на внешнем рынке рабочей силы. Основной задачей маркетинга персонала является внешнее позиционирование организации, рекламирование ее рабочих мест для потенциальных кандидатов.

Задачи внешнего маркетинга персонала:

- создать рекламу организации как места работы и довести ее до потенциальных работников;
- организовать различные мероприятия для привлечения кандидатов на вакантные места (профессиональные консультации, проведение тематических выставок, размещение плакатов и т.д.);
- сформулировать конкретные предложения по привлечению новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и сроков покрытия потребности в персонале;
- провести анализ заявительных документов и отбор новых работников.

Прием (найм, набор) персонала – это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми организации для достижения своих стратегических целей.

Найм персонала как функция системы управления персоналом заключается в своевременном удовлетворении количественных и качественных, текущих и перспективных потребностей организации в персонале.

Выделяют два основных типа (рис. 5.3) возможных источников привлечения персонала:

- внешние;
- внутренние источники.



Рис. 5.3

Внешние источники:

- свободный рынок труда;
- родственные предприятия;
- биржи труда;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- коммерческие учебные центры;
- учебные заведения различных уровней подготовки.

Достоинства этого типа источников:

- более широкие возможности выбора;
- появление новых импульсов для развития организации;
- абсолютное покрытие потребности в персонале;
- уменьшение вероятности возникновения интриг внутри организации.

Основные недостатки внешних источников:

- более высокие затраты на привлечение кадров и организацию процедуры отбора;
- возможные трудности адаптации (как новых сотрудников к коллективу, так и коллектива к ним);
- высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
- рост текучести кадров.

Внутренние источники:

– перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров на выдвижение;

– переподготовка, высвобождение работников.

Преимущества их использования заключаются в следующем:

– появляются шансы для служебного роста;

– повышается степень привязанности к организации;

– улучшается социально-психологический климат на производстве;

– нет необходимости нести затраты на привлечение кадров;

– претендентов на должность хорошо знают в организации, а они в свою очередь хорошо знают организацию и ее сотрудников;

– сохраняется уровень оплаты труда, сложившегося в организации;

– освобождаются должности для роста молодых кадров данной организации;

– сложившаяся кадровая ситуация характеризуется высокой степенью управляемости;

– целенаправленно повышается квалификация персонала.

Среди недостатков можно выделить:

– ограниченные возможности для выбора кадров;

– вероятность появления напряженности и соперничества в коллективе;

– отсутствие притока «свежих сил».



Рис. 5.4. Процесс замещения вакантной должности

Отбор персонала – часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность. Группа личностных характеристик, подлежащих оценке, отражена в табл. 5.1.

5.1. Оценка личностных характеристик персонала

Группа личностных характеристик	Качества
общественно-гражданская зрелость	способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности; обладание высоким уровнем политической грамотности.
отношение к труду	чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины; другими; уровень эстетики работы.
уровень знаний и опыт работы	наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).
организаторские способности	умение организовать систему управления, свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.
умение работать с людьми	умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.
умение работать с документами и информацией	умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения, четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, умение читать документы.
умение своевременно принимать и реализовывать решения	умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке, разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.
способность увидеть и поддержать передовое	умение увидеть новое; распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов, распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.
морально-этические черты характера	честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, простота, опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и предприятия, которое базируется на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Цели адаптации персонала:

- нивелирование текучести персонала;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой;
- снижение стартовых издержек ввиду малого опыта сотрудника на новом рабочем месте;
- снижение степени уровня стресса у новых работников;
- оптимизация использования времени руководителя и сотрудников.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- установление взаимопонимания в коллективе в процессе реализации общественных задач;
- погружение нового сотрудника с использованием метода постепенного усложнения операций;
- организация семинаров, рабочих групп, кружков качества по вопросам адаптации новых сотрудников;
- формирование кадрового резерва и подготовка оперативных замен при ротации кадров;
- проведение командообразующих мероприятий;
- использование наставничества в работе;
- проведение интенсивного погружения для руководителей;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников.

5.2. Закрепление функций в процессе адаптации

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
Разработка плана адаптации	Выполнение	Ассистирование
Введение сотрудника в корпоративную культуру, знакомства с правилами, регламентами и другими ЛНА		Выполнение
Обозначение целей и задач рабочего места	Выполнение	
Знакомство сотрудника с коллективом	Выполнение	
Мотивация работников «старого» состава на процесс адаптации «новичков»	Выполнение	

6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Мотивация – процесс стимулирования самого себя и иных работников на достижение индивидуальных и общих целей организации.

Система мотивации – это взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов, цель которых состоит в обеспечении качественного и высокопроизводительного труда сотрудников компании, а также в привлечении талантливых специалистов и их удержании.

Виды мотивации изображены на схеме (рис. 6.1).

Классификация современных теорий мотивации представлена в табл. 6.1.

Мотивирование сотрудников в современной практике бизнес-ориентированного управления персоналом осуществляется с использованием различных инструментов.



Рис. 6.1. Виды мотивации

6.1. Виды стимулирования для разных типов мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Избегательная
Негативные (наказания, угрозы)	Только в денежной форме	Не применять	Только в знаковой форме	Не применять	Основные
Денежные	Основные	Допустимо	Нейтральные	Допустимо	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья или транспорта)	Только в денежной форме	Только при целевой договоренности	Только в знаковой форме	Только при целевой договоренности	Основные
Моральные	Не применять	Допустимо	Основные	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Не применять	Не применять	Допустимо	Не применять	Основные
Организационные (условия труда, содержания)	Нейтральные	Основные	Нейтральные	Допустимо	Не применять
Карьера, развитие	Допустимо	Основные	Нейтральные	Допустимо	Не применять
Участие в совладе- нии, управлении	Нейтральные	Допустимо	Допустимо	Основные	Не применять

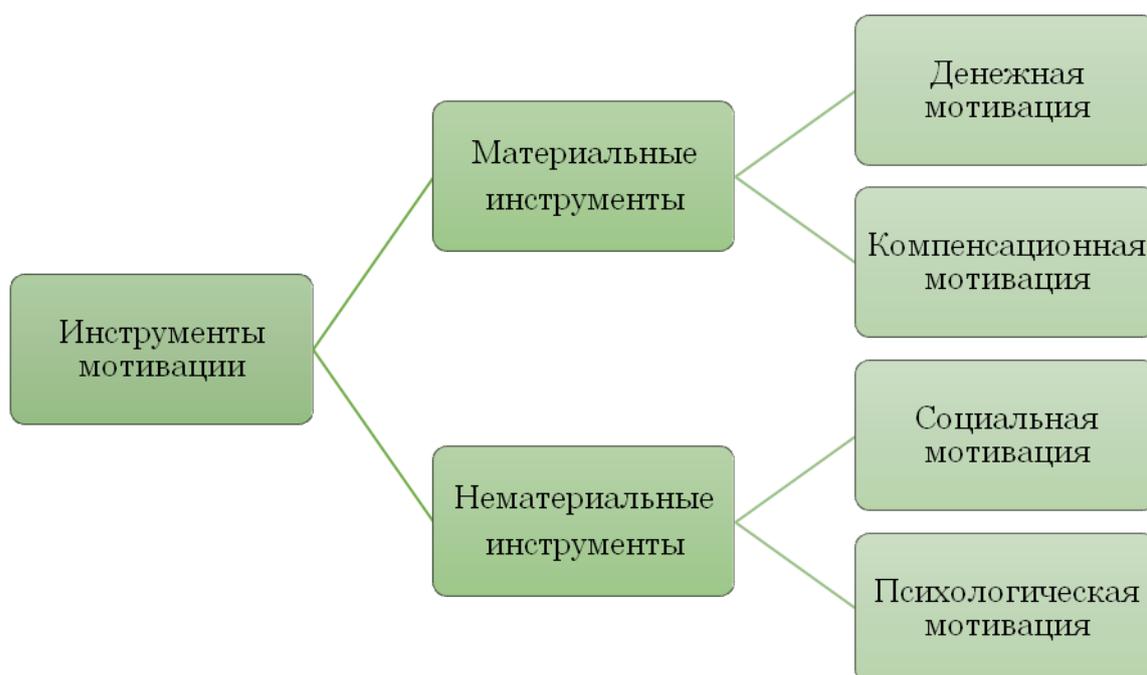


Рис. 6.2. Инструменты мотивации

Их систематизация представлена на рис. 6.2.

Инструменты повышения мотивации труда – это средства и способы, помогающие реализовать функцию внутренней и внешней мотивации (рис. 6.2). Для достижения высокой мотивации требуется обработать максимальное количество материальных и нематериальных инструментов. Единой системы инструментов управления мотивацией персонала, которые будут работать во всех компаниях, нет. Каждая фирма самостоятельно составляет свой набор, подходящий для конкретного руководства, условий и задач. При этом стоит учитывать, что на разные группы сотрудников одни и те же методы и основные инструменты мотивации персонала организации будут оказывать разное воздействие. Например, если для одной группы стажировка и командировка будут являться поощрением, то для других – выполнением должностных обязанностей.

Применение того или иного инструмента зависит не только от содержания производственного процесса, но и от типа трудовой мотивации сотрудника. Существует множество различных теорий о том, что движет работниками в рамках профессиональной деятельности. Знание различных теорий трудовой

мотивации помогает понять факторы, которые определяют мотивацию людей на работе, и использовать их для повышения эффективности работы вашей компании, увеличения производительности труда и, как следствие, финансовой прибыли. Согласно типологической модели Герчикова выделяют несколько типов трудовой мотивации (рис. 6.3).

Исходя из типа трудовой мотивации, подбираются конкретные инструменты стимулирования (табл. 6.1).

Заработная плата, или зарплата, – это денежное вознаграждение, которое работодатель выплачивает штатному сотруднику за выполнение должностных обязанностей.

Законом предусмотрены несколько систем оплаты труда. Общая информация о системах оплаты труда приведена на рис. 6.4.

Применение того или иного инструмента зависит не только от содержания производственного процесса, но и от типа трудовой мотивации сотрудника.



Рис. 6.3. Типы трудовой мотивации

Повременная (тарифная) система оплаты труда Оплата производится за фактически отработанное время, независимо от результатов работы. В основе расчета – оклад или тариф.					
Простая повременная Оклад = 1000 руб., отработано 20 дней из 25 положенных			Премияльная повременная ЗП = ЗП по тарифу + премия в %х от оклада		
Сдельная система оплаты труда Оплата производится за объем выполненных работ, независимо от потраченного времени. В основе расчета – сдельные расценки.					
Прямая сдельная ЗП = сдельная расценка за штуку работ * объем работ	Сдельно-премиальная ЗП = ЗП прямая сдельная + % за перевыполнение плана	Сдельно-прогрессивная Увеличенные расценки оплаты за выработку сверх нормы	Косвенно-сдельная ЗП вспомогательных рабочих = % от ЗП основных рабочих	Аккордная Объем работ и расценок устанавливается на бригаду, выплаты участникам зависят от квалификации и коэффициента трудового участия работника.	
Комиссионная система оплаты труда Оплата производится в размере процента от выручки организации					
С применением минимального оклада ЗП=минимальный оклад + % от выручки			Без применения минимального оклада ЗП=% от выручки организации		

Рис. 6.4. Системы оплаты труда

Рассмотрим системы оплаты более подробно.

Повременная система оплаты труда. В этом случае работнику платят за отработанное время с учетом его квалификации, и по желанию работодателя устанавливают систему мотивации.

Повременная оплата бывает двух видов:

1. Окладная. При таком виде заработной платы работнику платят фиксированную сумму в месяц независимо от выполненной работы, без доплат. Например, администратор получает 25 000 руб. при любом потоке посетителей.
2. Простая повременная. Работнику платят по тарифу за время, проведенное на работе. Например, промоутеру платят 150 руб. в час независимо от того, сколько листовок он раздаст за это время.

По закону нормальная продолжительность времени работы — 40 часов в неделю, по 8 часов в день. В это время не входят обеденный перерыв сотрудника и время на дорогу до работы и обратно. График работы сотрудников прописан в трудовом договоре или в локальном нормативном акте работодателя.

Бывают виды работ, когда сотрудники трудятся сменами. Тогда рабочий день может быть другим. Например, кладовщики или продавцы на заправках могут трудиться по 10 – 12 часов. В этом случае они должны работать по сменному графику, т.е. меняться с напарником в течение недели. Брать две смены подряд запрещено.

Работодателю сложно составить такой график работы, чтобы в смене было не более 8 часов, если предприятие работает по 12. В таком случае закон позволяет использовать суммированный учет рабочего времени. Например, при стандартной пятидневной рабочей неделе сотрудник за месяц нарабатывает 160 часов. Работники по сменам также должны работать суммарно не более 160 часов в месяц.

За сверхурочную работу работодатель должен заплатить сотруднику по повышенной ставке. Первые два часа переработки – в полуторном размере, все остальные часы – в двойном. По желанию работник может попросить компенсацию не деньгами, а отдыхом. Главное, чтобы время отдыха за переработки было не меньше, чем работник потратил на сверхурочную работу.

Сдельная система оплаты труда – это форма оплаты труда, при которой главный показатель – полученный результат. Чем больше работник выполнит задач или произведет товара, тем выше заработок.

Сдельная оплата делится на четыре вида:

1. Прямая. В этом случае работнику устанавливают итоговую цену за товар или услугу. Например, редактор получает 5000 руб. за статью.

2. Аккордная. В этом случае работнику платят фиксированную сумму за комплекс работ. Например, по техзаданию штатная бригада слесарей отремонтирует вышедшую из строя конвейерную линию на заводе

за 30 000 руб. и три рабочих дня. Каждый слесарь получит сумму, пропорциональную времени, которое он затратил на работу.

3. Сдельно-прогрессивная. Работодатель платит фиксированную стоимость товара или услуги и доплачивает, если работник выполнил сверх нормы. Например, завод установил 100 руб. за изделие, если работник делает 50 штук в месяц. Если работник сделает от 51 и больше, то все изделия свыше этого количества оплачиваются по 120 руб.

4. Косвенно-сдельная. В этом случае работник получает процент от зарплаты основных работников. Такую систему часто применяют для трудовых рабочих, например механиков по ремонту оборудования, которые работают только во время поломки. Например, зарплата техника по ремонту швейных машин составляет 10% от зарплаты швей на этом производстве. Если швеи заработали за месяц 200 000 руб. механик получит 20 000 руб.

Смешанная система оплаты труда. Закон не запрещает работодателям дополнительно устанавливать смешанную форму оплаты труда, используя несколько систем одновременно.

К ним относятся:

1. Повременно-премиальная. В этом случае работнику устанавливают фиксированный оклад и премию за достижения. Например, менеджеру установили оклад 10 000 руб., если он выполнит план продаж за месяц, премия составит 100 000 руб.

2. Повременно-сдельная. Работнику устанавливают оклад и норму за определенное время, которую он должен перевыполнить, чтобы получить доплату. Например, технику по подключению Интернета установили оклад 30 000 руб. за 50 подключенных абонентов в месяц. Чтобы получить 20 000 руб. доплаты, он должен подключить еще 20 абонентов в месяц.

3. Сдельно-премиальная. Помимо платы за каждый продукт, работодатель дополнительно платит премию за хорошие показатели. Например, на заводе бригада получила премию за то, что работала весь месяц без брака.

Меры дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация могут применяться по следующим причинам:

- воровство;
- грубость клиентам;
- нарушения правил техники безопасности;
- несвоевременное выполнение порученной работы;
- опоздания;
- прогулы
- сквернословие;
- употребление спиртных напитков в рабочее время;
- уход с рабочего места.

Наказания или дисциплинарные воздействия – это нежелательные для работника последствия (выговор, лишение премии, устное взыскание и др.), следующие за тем или иным нарушением или уклонением от установленных в организации правил и норм поведения, за отклонением работника от выполнения требований своей профессиональной или должностной роли.

Условия наказания:

1. *Время.* Эффективность наказания увеличивается, если наказание следует близко по времени к наказуемым проступкам.

2. *Интенсивность.* Наказание имеет большую действенность, если меры воздействия на работника достаточно сильны или воспринимаются им как значимые.

3. *Разъяснение причин.* Разъяснение четких и однозначных причин наказания дает работнику понимание, какое конкретное действие вызвало действия руководителя.

4. *Неличный характер.* Наказание должно относиться к конкретному проступку, а не к личности или ко всему поведению работника в целом.

Минусы от использования наказаний:

– действие наказания является временным, и если наказание отменяется, то нежелательная реакция может восстановиться в полном объеме;

- использование наказаний может приводить к побочным эффектам (например, раздражение или агрессивность). Кроме того, наказываемые работники могут попытаться избежать наказания (прогул, увольнение) или проявлять враждебность по отношению к руководству (например, через саботаж);
- наказание может иметь негативное влияние на других работников;
- цель наказания – снизить проявления того поведения, которое наказывается. Однако, если наказание достаточно суровое и применяется в течение достаточного времени, оно может также подавлять проявления образцов одобряемого поведения.

7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Одним из важнейших компонентов в системе бизнес-ориентированного управления персоналом является *оценка персонала*, которая представляет собой целенаправленный процесс определения соответствия некоторых характеристик персонала (качественных или количественных) требованиям занимаемой должности.

Оценка персонала производится на различных стадиях жизненного цикла сотрудника в организации и может быть проведена в следующих случаях (рис. 7.1.).

Оценка деятельности персонала – это анализ эффективности работника на определенной должности за некоторый период времени, предполагает проверку соответствия стандартам выполнения работы согласно заданным критериям, а также анализ достижения ключевых показателей эффективности.

Подбор кадров	Совершенствование управления	Улучшение структуры аппарата управления
Определение степени соответствия занимаемой должности	Управленческие проблемы, решаемые с помощью оценки кадров	Продвижение работников, необходимость повышения квалификации
Улучшение использования кадров	Выяснение вклада работников в результаты работы	

Рис. 7.1. Управленческие вопросы, решаемые с помощью деловой оценки персонала



Рис. 7.2. Цели оценки

В рамках оценки персонала решаются следующие задачи (рис. 7.2):

- осуществляется оценка потенциала сотрудников. Это важно для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определяются приоритетные задачи развития персонала;
- формируются задачи для обучения персонала;
- повышается трудовая мотивация, благодаря поддержке у сотрудников чувства справедливости;
- организовывается обратная связь с работниками о качестве их работы и т.д.

Оценка тесно связана практически со всеми основными функциями управления персоналом.

1. Кадровое планирование: оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность компании в персонале.

2. Подбор персонала: оценка показывает, насколько эффективны методы привлечения и отбора новых сотрудников, используемые в компании.

3. Обучение персонала: оценка выявляет потребности в обучении и определяет эффективность имеющихся обучающих программ.

4. Формирование кадрового резерва: в его основе лежит оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании.

5. Анализ работы персонала: оценка позволяет определить стандарты и показатели, с помощью которых оценивается рабочее поведение сотрудников конкретной компании.

6. Развитие персонала: оценка выявляет рабочий потенциал сотрудников.

7. Система материального стимулирования: оценка повышает эффективность мотивационных систем.

Процедуры оценки персонала являются базовыми для ряда аспектов работы с кадрами — при приеме на работу, обучении, продвижении по службе, сокращении и увольнении, реорганизации и поощрении.

В процессе оценки персонала фигурируют различные объекты и субъекты оценки (рис. 7.3, 7.4).

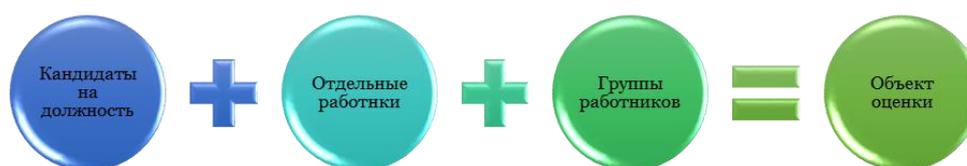


Рис. 7.3. Объекты оценки



Рис. 7.4. Субъекты оценки персонала



Рис. 7.5. Предмет оценки

Все критерии оценки персонала обычно разделяют на две группы (рис. 7.5).

1. Оценка компетенций. В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.

2. Оценка результативности. Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок (рис. 7.6).

Ключевые показатели эффективности деятельности (KPI) – показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. Установление KPI возможно как для сотрудников, ориентированных на результат, так и на процесс (рис. 7.6).



Рис. 7.6. Виды результативных и процессных позиций на предприятии

Использование ключевых показателей эффективности дает организации возможность оценить свое состояние и помочь в оценке реализации стратегии (рис. 7.7).

Клиентские КРІ	Процессные КРІ	Финансовые КРІ	КРІ развития персонала
<ul style="list-style-type: none"> Доля рынка Удовлетворенность потребителей Доля новых клиентов Качество сервиса Индикатор имиджа Индекс ценности качественного предложения потребителю Величина чека Частота покупки Доля повторных покупок Стоимость обслуживания клиента 	<ul style="list-style-type: none"> Среднее время обработки запроса клиента Средний период времени от момента оформления заказа до его выполнения Время доставки товара Время производственного цикла Среднее время исполнения заказа поставщиком Операционные издержки Удельный вес административных расходов в общем объеме выручки Удельный вес своевременно выполненных заказов 	<ul style="list-style-type: none"> Рентабельность инвестиций — ROI Прибыль до выплаты процентов, налогов и амортизации — EBITDA Чистая операционная прибыль после вычета налогов — NOPAT Маржинальная прибыль Цена акции Общая сумма активов 	<ul style="list-style-type: none"> Производительность персонала Уровень удовлетворенности персонала Количество тренингов Доход на одного сотрудника Прибыль на одного сотрудника Административные расходы на одного сотрудника Отношение оборота к фонду оплаты труда Количество сотрудников Текущая текучесть персонала Средний стаж работы сотрудников в компании Средний возраст сотрудников

Рис. 7.7. Примеры ключевых показателей эффективности по видам деятельности

Компетенции – это набор личных характеристик человека, включающих знания, умения, навыки, способности, таланты, необходимые для выполнения тех или иных функций, социальных ролей, необходимых для решения производственных задач.

Рассмотрим некоторые группы компетенций:

1. Профессиональные компетенции:

- знание производственных и технологических процессов предприятия;
- знание профессиональной области;
- знание рынка сбыта;
- наличие специализированного высшего образования, ученой степени;
- наличие специальных знаний в области организации и управления;
- наличие удостоверений, дипломов, сертификатов о повышении квалификации;
- оперативность производственных задач;
- умение выбирать методы и средства достижения наилучших результатов с учетом минимизации затрат;
- уровень пользования специализированным программным обеспечением;
- участие в мероприятиях по профессиональной деятельности (выставках, семинарах, конференциях);
- участие в научной деятельности.

2. Деловые качества:

- коммуникабельность;
- результативная работа в условиях тесной кооперации с другими сотрудниками, установление и поддержание хороших деловых отношений с коллегами в целях достижения намеченных целей;
- системный подход при решении задач любого уровня;
- способность к анализу данных, проработке различных альтернатив и принятию решения;

- способность предлагать и предпринимать инициативы для достижения рабочих целей, быть проактивным;
- способность сотрудника действовать настойчиво и изобретательно для решения возникающих проблем;
- способность сохранять эффективность в критических ситуациях;
- стратегическое мышление;
- стремление и умение инициировать улучшения существующих условий и процессов в работе;
- стремление к собственному развитию;
- умение ориентироваться на результат;
- умение планировать и организовывать собственную деятельность с учетом применения прогрессивных методов самоменеджмента;
- умение пользоваться информацией;
- умение работать в команде;
- умение ставить и реализовывать амбициозные цели; настойчивость и энергичность в достижении результата.

3. Личностные характеристики:

- выдержанность и тактичность при любых обстоятельствах;
- положительно воздействовать на подчиненных;
- правильное восприятие критики с умением делать соответствующие выводы;
- принципиальность;
- решительность в принятии управленческих решений;
- самокритичность в оценках своих действий и поступков;
- умение выслушивать советы подчиненных;
- умение держать слово и не обещать того, что не будет выполнено;
- умение отстаивать свое мнение;
- умение работника наладить доброжелательные отношения с подчиненными;

- целеустремленность;
- честность, справедливость.

4. Управленческие компетенции:

- конкретность и четкость в решении оперативных вопросов и повседневных дел;
- координировать деятельность всех служб и подразделений как единой системы управления организацией;
- распределять права, полномочия и ответственность между подчиненными;
- способность и умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела;
- способность рационально подбирать и расставлять кадры;
- стимулировать работников, принимать на себя ответственность в осуществлении своих решений;
- умение мобилизовать коллектив на решение поставленных задач;
- умение проявлять высокую требовательность к себе и подчиненным;
- умение целесообразно планировать работу аппарата управления;
- устранять и не допускать любые проявления бюрократизма в своей работе и работе подчиненных;
- учитывать и контролировать результаты своей работы и работы коллектива.

Методы оценки – это систематизированный порядок действий, которые необходимо совершить для определения соответствия объекта оценки требованиям, которые к нему предъявляются.

Метод оценки можно разделить на традиционные и нетрадиционные.

1. Традиционные методы оценки:

- биографический;
- интервьюирование;
- тестирование;

- анкетирование;
- наблюдение;
- ранжирование;
- экспертные оценки.

2. Нестандартные:

- анализ достижения целей;
- критический инцидент;
- деловые игры и анализ конкретных ситуаций (кейсы);
- оценка на основе моделей компетенций;
- самооценка;
- метод «360 градусов».

Рассмотрим более подробнее некоторые из методов.

Тестирование – это задание, результат выполнения которого позволяет измерить психофизиологические и личностные характеристики, а также знания, умения и навыки испытуемого. Наиболее популярные тестовые методики изображены на рис. 7.8.

Проективные тесты	Тесты на уровень интеллекта (тесты на IQ – интеллектуальные тесты)	Тесты на личностные качества
<ul style="list-style-type: none"> •Тест Роршаха. •Тест Люшера •Тематический апперцептивный тест (ТАТ) •Тест Майнера 	<ul style="list-style-type: none"> •Тест Бине-Симона •Тест Векслера •Тесты на IQ (коэффициент интеллекта) помогают выявить наличие отдельных интеллектуальных способностей человека, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> • словесно-речевых; • способностей оперировать с числами – математический интеллект; • визуально-пространственных; • исполнительских (особых) – прикладной интеллект. 	<ul style="list-style-type: none"> •ММРІ (Миннесотский многопрофильный личностный опросник), •СМИЛ(стандартизированный метод исследования личности) •Тест Кеттелла (16PF) •Тест Майерс-Бриггс •Методика Хогана

Рис. 7.8. Типы тестов для оценки персонала

Подбор кадров	<div style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Малозффективно. Не рекомендуется</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Частично применимо</div> <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px;">Эффективно</div>
Оценка сотрудника на испытательном сроке	
Определение степени соответствия сотрудника занимаемой должности	
Продвижение и ротация работников	
Планирование обучения	
Оценка вклада сотрудника в результаты работы	
Совершенствование системы управления	

Рис. 7.9. Оценка применимости метода МВО

Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей). Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (квартал – год-полгода). Цели должны соответствовать критериям SMART и быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов. Применимость метода отражена на рис. 7.9.

Деловая игра – это имитация рабочего процесса, его моделирование, упрощенное воспроизведение реальной производственной ситуации. Она представляет собой последовательность действий, которые игроки должны выполнить для достижения определенного результата.

Метод кейсов – техника, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Применимость метода отражена на рис. 7.10.

Оценка на основе моделей компетенций предполагает анализ соответствия работника «идеальной» модели рабочего места, которая отражает полный спектр знаний, умений, навыков, необходимых для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры.

Подбор кадров	<div style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Малозэффективно. Не рекомендуется</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Частично применимо</div> <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px;">Эффективно</div>
Оценка сотрудника на испытательном сроке	
Определение степени соответствия сотрудника занимаемой должности	
Продвижение и ротация работников	
Планирование обучения	
Оценка вклада сотрудника в результаты работы	
Совершенствование системы управления	

Рис. 7.10. Оценка применимости метода «деловая игра» и решение кейсов

Подбор кадров	<div style="background-color: #d3d3d3; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Малозэффективно. Не рекомендуется</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Частично применимо</div> <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px;">Эффективно</div>
Оценка сотрудника на испытательном сроке	
Определение степени соответствия сотрудника занимаемой должности	
Продвижение и ротация работников	
Планирование обучения	
Оценка вклада сотрудника в результаты работы	
Совершенствование системы управления	

Рис. 7.11. Оценка применимости метода оценки компетенций

Несоответствие между желаемым реальным уровнем компетентности определяет план развития сотрудника на следующий период, который включается в его индивидуальную программу. Применимость метода отражена на рис. 7.11.

Клиентская оценка основана на оценке удовлетворенности клиента в процессе приобретения материального товара или получения сервисной услуги. Потребители и клиенты – основа любого бизнеса независимо от индустрии. А довольные клиенты – лояльные клиенты, поэтому недостаточный уровень клиентского обслуживания становится серьезной проблемой для компании.

Для оценки удовлетворенности клиентов (рис. 7.12) можно проводить опросы, задавая вопросы, связанные с:

- общей удовлетворенностью сервисом, например «Насколько вы довольны нашим сервисом?»;
- лояльностью потребителей, например «Готовы ли вы посоветовать наши услуги/продукцию друзьям и близким?» или «Планируете ли вы вновь воспользоваться нашими услугами?»;
- отдельными показателями, например «Насколько для вас важна скорость доставки?».

Применимость метода отражена на рис. 7.13.

Метод «360 градусов» предполагает оценку сотрудника с четырех сторон: своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными, самооценку.

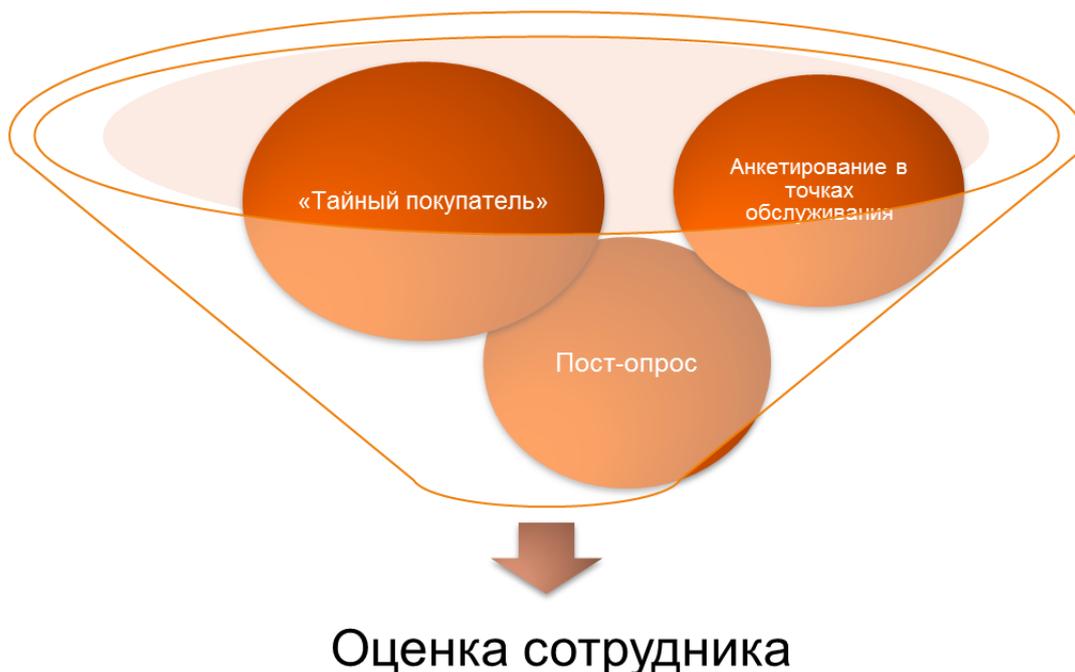


Рис. 7.12. Виды клиентской оценки

Подбор кадров	<div style="background-color: #e0e0e0; padding: 5px; text-align: center;">Малозэффективно. Не рекомендуется</div> <div style="background-color: #ffff00; padding: 5px; text-align: center;">Частично применимо</div> <div style="background-color: #90ee90; padding: 5px; text-align: center;">Эффективно</div>
Оценка сотрудника на испытательном сроке	
Определение степени соответствия сотрудника занимаемой должности	
Продвижение и ротация работников	
Планирование обучения	
Оценка вклада сотрудника в результаты работы	
Совершенствование системы управления	

Рис. 7.13. Оценка применимости метода «клиентская оценка»

Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки, и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Метод круговой оценки «360 градусов» дает шанс всем сотрудникам поделиться своим мнением и внести свой вклад в достижение общей цели. В рамках этого метода сотрудника оценивают его подчиненные, руководители, коллеги на должностях того же уровня и даже клиенты. Для проведения оценки нужно подготовить опросник, в котором будут освещаться такие аспекты, как работа в команде, лидерские качества, способность фокусироваться на цели, уровень мотивации, умение быстро приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам. Проводить опрос можно ТОЛЬКО анонимно. Такой метод помогает сотруднику понять, как его работу оценивают коллеги на разных уровнях организации и клиенты. Это мотивирует работать усерднее и с большей вовлеченностью.

Применимость метода отражена на рис. 7.14.

Цель метода – получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Подбор кадров	
Оценка сотрудника на испытательном сроке	
Определение степени соответствия сотрудника занимаемой должности	Малозэффективно. Не рекомендуется
Продвижение и ротация работников	Частично применимо
Планирование обучения	Эффективно
Оценка вклада сотрудника в результаты работы	
Совершенствование системы управления	

Рис. 7.14. Оценка применимости метода «360 градусов»

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание № 1. Подготовьте доклад на одну из предложенных тем:

1. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Apple.
2. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Google.
3. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Toyota.
4. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Coca-Cola.
5. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: MacDonalds.
6. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Oriflame.
7. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Zappos.
8. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Роснефть.
9. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Яндекс.
10. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Евросеть.
11. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Юлмарт.
12. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Магнит.

13. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Мегафон.

14. Опыт управления человеческими ресурсами в современных компаниях-лидерах в области HR: Аэрофлот.

Задание № 2. Дайте характеристику организационных структур управления по предложенному формату:

	Основные черты	Сильные стороны	Слабые стороны
Линейная			
Функциональная			
Матричная			
Дивизиональная			
Проектная			

Задание № 3. Составьте свое резюме на ресурсе hh.ru

Задание № 4. Подготовить объявление о приеме на работу по предложенной форме. Информация о должностных обязанностях сотрудника приведена ниже.

Вакансия: Специалист по информационным технологиям

Подразделение: Технический департамент

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

- На основе анализа математических моделей и алгоритмов решения экономических и других задач разрабатывает программы, обеспечивающие возможность выполнения алгоритма и, соответственно, поставленной задачи средствами вычислительной техники, проводит их тестирование и отладку.

- Разрабатывает технологию решения задачи по всем этапам обработки информации.
- Осуществляет выбор языка программирования для описания алгоритмов и структур данных.
- Определяет информацию, подлежащую обработке средствами вычислительной техники, ее объемы, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и вывода, методы ее контроля.
- Выполняет работу по подготовке программ к отладке и проводит отладку.
- Определяет объем и содержание данных контрольных примеров, обеспечивающих наиболее полную проверку соответствия программ их функциональному назначению.
- Осуществляет запуск отлаженных программ и ввод исходных данных, определяемых условиями поставленных задач.
- Принимает участие в создании каталогов и картотек стандартных программ, в разработке форм документов, подлежащих машинной обработке, в проектировании программ, позволяющих расширить область применения вычислительной техники.

Должностной оклад: 25 000 рублей.

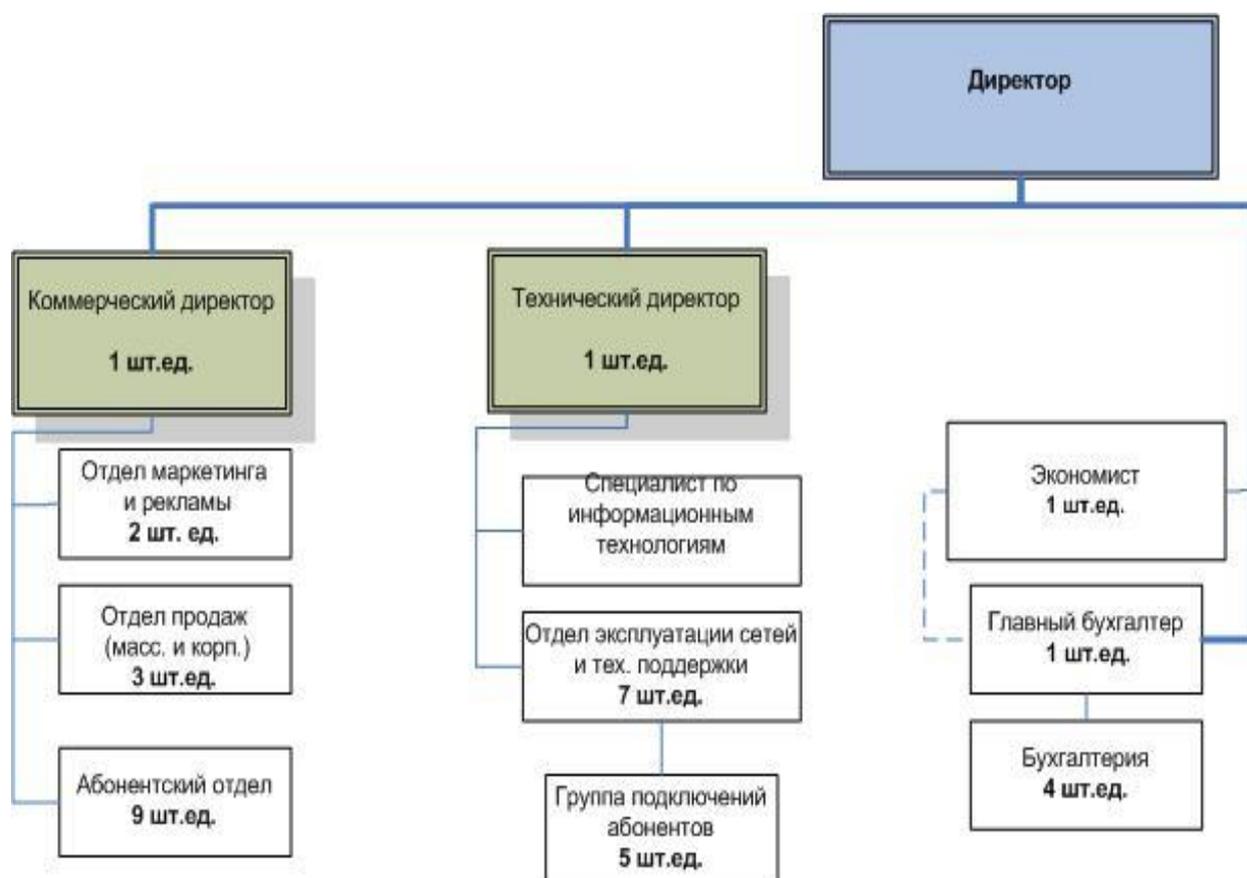
Возможна выплата премий в размере, не превышающем 30% от должностного оклада, на основании приказа директора.

Подчиняется техническому директору предприятия. Не имеет кадров в подчинении.

ООО «Интерда»

Провайдер услуг Интернет. Основная целевая аудитория – корпоративные клиенты.

Цены организации выше среднерыночных на 5%, но при этом компания имеет 30% доли рынка.



Задание № 5. Рассчитайте заработную плату для сотрудников за март 2022 года по повременной системе оплаты труда.

Фамилия сотрудника	Оклад	График работы	Отработанный период	Тип заработной платы	Премия
Яблоков	20 000	5/2	01.03 – 31.03	Простая повременная	
Грушин	20 000	5/2	06.03 – 31.03	Простая повременная	
Огурцов	20 000	5/2	01.03 – 31.03	Премияльная повременная	30%
Вишневский	20 000	5/2	06.03 – 31.03	Премияльная повременная	30%
Морковин	20 000	2/2	01.03 – 31.03	Простая повременная	
Сморозин	20 000	2/2	06.03 – 31.03	Простая повременная	
Перчин	20 000	2/2	01.03 – 31.03	Премияльная повременная	30%
Свекольников	20 000	2/2	06.03 – 31.03	Премияльная повременная	30%

Задание № 6. Рассчитайте заработную плату для сотрудников за март 2022 года по сдельной системе оплаты труда при условии, что расценка за одну производственную единицу – 100 руб., в случае перевыполнения плана – 120 руб., премия за перевыполнение плана – 15%.

Фамилия сотрудника	Тип заработной платы	План	Фактически произведено
Яблоков	Прямая сдельная	500	510
Грушин	Сдельно-премиальная	600	620
Вишневецкий	Сдельно-прогрессивная	700	740

Задание № 7. Рассчитайте заработную плату для сотрудников за март 2022 года по комиссионной системе оплаты труда при условии, что минимальный оклад составляет 10 000 руб., комиссионный процент – 5%, премиальный процент – 30%.

Фамилия сотрудника	Тип заработной платы	Отработанный период	Плановая выручка	Фактическая выручка
Морковин	С применением минимального оклада	01.03 – 31.03	200 000	220 000
Сморозин	С применением минимального оклада	06.03 – 31.03	200 000	220 000
Перчин	Без применения минимального оклада	01.03 – 31.03	200 000	220 000
Свекольников	Без применения минимального оклада	06.03 – 31.03	200 000	220 000

Задание № 8. Определите целесообразные ключевые показатели эффективности для приведенного перечня сотрудников.

Должность	Компания	Основные функциональные обязанности
SMM-специалист	Demis Group	<p>Продвижение проектов в социальных сетях (SMM).</p> <p>Разработка и утверждение плана продвижения, составление стратегии, KPI и бюджета.</p> <p>Ведение групп в социальных сетях, взаимодействие с клиентами на всех доступных площадках (Facebook, Instagram, Twitter, ВКонтакте, Одноклассники, Google+, Tumblr), подготовка и публикация контента, разработка и реализация акций лояльности, проактивностей и кросс-промоактивностей с партнерами.</p> <p>Работа с биржами заданий (например, socialtools.ru).</p> <p>Мониторинг упоминаний бренда в блогосфере, реакция на негатив, осуществление партизанского маркетинга и посевов, взаимодействие с лидерами мнений.</p> <p>Аналитика и составление отчетов</p>
Менеджер по работе с клиентами и партнерами	Европлан	<p>Привлечение к сотрудничеству корпоративных клиентов (малый и средний бизнес, индивидуальные предприниматели).</p> <p>Выстраивание эффективных партнерских отношений с ведущими автосалонами города.</p> <p>Поддержание и активное развитие действующей базы клиентов.</p> <p>Профессиональное сопровождение клиента на всех этапах сделки.</p>

Должность	Компания	Основные функциональные обязанности
<p>Финансовый директор/ главный экономист</p>	<p>ООО Инжавинская птицефабрика</p>	<p>Руководство службами: экономический отдел, коммерческий отдел (закупки и продажи).</p> <p>Управление экономическим отделом.</p> <p>Подготовка бюджетов БДР/БДДС, баланса.</p> <p>Подготовка различных управленческих отчетов для руководства.</p> <p>Анализ затрат, разработка и внедрение мероприятий минимизации затрат.</p> <p>Расчет себестоимости.</p> <p>Привлечение различных видов кредитных продуктов, подготовка и защита бизнес-планов, ТЭО.</p> <p>Разработка системы КРІ для руководителей подразделений.</p> <p>Организация и контроль ведения управленческого, отдельного учета затрат.</p> <p>Координация работ по сбору и формированию статистической и ведомственной отчетности.</p> <p>Управление оборотным капиталом</p> <p>Методологическое сопровождение и регламентация процедуры бюджетирования и финансово-договорной работы, участие во внедрении соответствующих программных комплексов (в том числе на базе 1С Бухгалтерия 8.2 и 7.7).</p> <p>Контроль за соблюдением кредитной политики компании, а также анализ структуры и качества дебиторской и кредиторской задолженности.</p> <p>Непосредственное участие в проведении реорганизации компании со стороны финансово-экономического блока</p>

Должность	Компания	Основные функциональные обязанности
Заместитель директора филиала по продажам	Югория, Государственная страховая компания	<p>Планирование, организация и контроль работы отделов продаж филиала.</p> <p>Разработка и осуществление мероприятий, направленных на повышение эффективности работы сотрудников отделов продаж.</p> <p>Организация и контроль качества обучения персонала.</p> <p>Разработка и утверждение документов для структурных подразделений.</p> <p>Контроль и ответственность за выполнение установленных планов продаж.</p> <p>Развитие отношений с ключевыми клиентами.</p> <p>Координация и отчетность по динамике продаж филиала</p>
Ведущий менеджер отдела кредитования	Публичное акционерное общество ВТБ Банк	<p>Контроль за целевым использованием кредитов, выполнением Клиентом отлагательных и дополнительных условий, предусмотренных условиями кредитной сделки.</p> <p>Составление кредитно-обеспечительной документации.</p> <p>Расчет процентов, комиссий, неустоек, информирование заемщика о предстоящих платежах.</p> <p>Контроль исполнения Клиентами платежных и неплатежных обязательств, правильности начисления Клиентами сумм процентов, комиссий, неустоек и основного долга.</p> <p>Определение приемлемости решений, выносимых на рассмотрение уполномоченных органов Банка, с позиции их исполнимости и соответствия требованиям Банка</p>

Задание 9. Проиграйте ситуацию по сценарию Генри Форда.

Один из легендарных руководителей Америки Генри Форд известен большим количеством высказываний, приемов, методов, которые приписываются ему как весьма популярному лидеру. Один из, возможно, его приемов позволяет оценить уровень осознанности кандидата на высокую руководящую должность. Естественно, в своей практике Вы можете упростить кейс до его пересказа и вопроса в самом конце. Либо Вы можете заменить поездку на автомобиле каким-то набором действий, например по организации пространства в переговорной.

Генри Форд подводил кандидата, который по итогам серии собеседований доходил до его уровня, к автомобилю и сам садился на пассажирское сидение, а кандидату предлагал сесть за руль.

Затем в течение 5 – 7 минут Форд просил кандидата тронуться с места, ехать быстрее или медленнее, повернуть то в одну сторону, то в другую.

Наконец, заехав куда-то в глушь, он спрашивал кандидата:

– А теперь объясните мне, пожалуйста, для чего мы приехали именно сюда?

Ключ:

Если кандидат начинал оправдываться, что выполнял указания Форда, то этого человека категорически не брали в компанию.

Если кандидат находил неожиданный, креативный ответ, желательно с чувством юмора, то Форд рекомендовал кандидата в департамент продаж и больше не имел желания встречаться с ним.

Если кандидат начинал уточнять цель поездки во время оной, его Форд рекомендовал в инженеры или руководители низового уровня.

А в топ-менеджеры брали только того, кто интересовался целью поездки до того, как трогался с места.

Задание 10. Решите кейсы

Кейс 1. «Слишком талантливый»

Вопросы и задания:

1. Как вы будете себя вести?
2. Обоснуйте свой ответ.

Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным.

Кейс 2. «Нарушения иерархии»

Вопросы и задания:

Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

1. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием вышестоящего руководителя и заставьте его выполнить неотложное задание директора.
2. В интересах дела подключите к выполнению порученных заданий другого Вашего сотрудника.
3. Напишите служебную записку на имя директора по поводу случившегося и попросите выпустить приказ о порядке распорядительных воздействий на предприятии.
4. Обратитесь к вышестоящему руководителю с просьбой давать указания Вашим подчиненным только через Вас и попросите перенести срок его задания. Обоснуйте Ваш выбор.

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Кейс 3. «Ох уж эти женщины»

Вопросы и задания:

Как Вы поступите с Раисой:

1. Примените меры дисциплинарного воздействия для ее последующего увольнения.

2. В интересах дела попытайтесь вызвать сотрудницу на откровенный разговор, выяснить мотивы ее поведения и разработать условия по устранению конфликтности.

3. Напишите докладную записку на Раису о лишении квартальной премии и понижении должностного оклада.

4. Обратитесь к активу коллектива с просьбой принять меры общественного морального воздействия. Обоснуйте Ваш выбор. Ваша подчиненная сотрудница – бухгалтер Раиса – постоянно игнорирует Ваши оперативные указания, нечетко выполняет порученные задания, работает ниже своих возможностей. Последнее ее упущение привело к невыполнению квартального плана подразделения. До Вашего прихода в эту организацию она претендовала на Ваше место, но не была назначена по причине конфликтности. Работой в организации она дорожит, так как зарплата – единственный источник ее доходов и она воспитывает дочь без мужа. Перевести в другие подразделения по специальности бухгалтер ее нельзя.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Эволюция от «Рабочей силы» к «Персоналу»
2. Философия управления персоналом
3. Взаимосвязь «Управления персоналом» с базовыми науками
4. Персонал как особый объект управления
5. Закономерности и принципы управления персоналом
6. Методы управления персоналом
7. Организационные структуры системы управления персоналом.

Иерархический тип организаций

8. Организационные структуры системы управления персоналом. Орга-

нический тип организаций

9. Кадровые стратегии и кадровая политика организации

10. Карьера: понятие, виды, цели карьеры, управление карьерой в организации

11. Карьера: понятие, виды, модели карьеры

12. Маркетинг персонала

13. Подбор персонала в организацию: понятие, цели, задачи, источники, процесс проведения подбора

14. Документальное сопровождение найма

15. Мотивация персонала: понятийный аппарат, стимул, мотив, типы и виды мотивации. Классификация теорий мотивации

16. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Первоначальные теории мотивации

17. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Содержательные теории мотивации

18. Мотивация. Классификация теорий мотивации. Процессуальные теории мотивации

19. Управление по целям

20. Основные принципы постановки целей

21. Принципы и способы управления ключевыми показателями эффективности

22. Особенности связи мотивации и трудового поведения

23. Типы трудовой мотивации

24. Инструменты материальной мотивации. Применение материального стимулирования для работников с разными типами мотивации

25. Инструменты нематериальной мотивации. Применение нематериального стимулирования для работников с разными типами мотивации

26. Системы оплаты труда в РФ. Оплата труда работников с разными типами мотивации

27. Гибкие системы оплаты труда. Оплата труда работников с разными типами мотивации

28. Меры дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация
29. Оценка персонала. Методы оценки персонала
30. Процедура деловой оценки персонала
31. Ассесмент-центры
32. Понятие и типология компетенций
33. Ключевые показатели эффективности деятельности работника
34. Оценка персонала и ее правовые аспекты
35. Развитие персонала в организации: понятие, виды, методы
36. Конфликты в организации: причины и методы работы с ними
37. Правовые аспекты выбытия сотрудника из организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная концепция менеджмента рассматривает управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций. В настоящее время значительно возрос интерес к человеку как главному фактору производства, доходов, повышению производительности труда, как ценному ресурсу организации в конкурентной борьбе. В целом концепция управления персоналом – это система взглядов на трактовку сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом и механизма ее реализации в конкретных условиях.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом и которая включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций. При этом наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение методов позволяет взглянуть на совершенствование со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Управление персоналом** : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк и др. ; под ред. А. А. Литвинюка. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Юрайт», 2023. – 461 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL : <https://urait.ru/bcode/510735>
2. **Семенова, В. В.** Управление персоналом: инновационные технологии. Практикум : учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. – 82 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL : <https://www.iprbookshop.ru/107831.html>
3. **Семенова, В. В.** Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учебное пособие для бакалавров / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 84 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL : <https://www.iprbookshop.ru/107832.html>
4. **Уитмор, Джон.** Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 310 с. – Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. – URL : <https://www.iprbookshop.ru/93056.htm>
5. **Маслова, В. М.** Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во «Юрайт», 2023. – 451 с. – (Высшее образование). – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL : <https://urait.ru/bcode/510341>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	4
2. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	15
3. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ	18
4. КАРЬЕРА	37
5. КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ	41
6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	48
7. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА	57
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	71
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	86

Учебное электронное издание

МОЛОТКОВА Наталия Вячеславовна
ХАЗАНОВА Диана Леонидовна
БЛЮМ Марина Анатольевна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Редактор Л. В. Комбарова
Графический и мультимедийный дизайнер Н. И. Кужильная
Обложка, упаковка, тиражирование Л. В. Комбарово́й

ISBN 978-5-8265-2614-9



Подписано к использованию 03.07.2023.
Тираж 50 шт. Заказ № 74

Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ»
392000, г. Тамбов, ул. Советская, д. 106, к. 14
Тел./факс (4752) 63-81-08.
E-mail: izdatelstvo@tstu.ru