

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

**В. В. Клейман**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**ПОСОБИЕ**

для слушателей специальностей  
1-24 01 72 «Экономическое право»  
и 1-24 01 71 «Правоведение»  
заочной формы обучения

Гомель 2016

УДК 005.95/.96(075.8)  
ББК 65.291.6-21я73  
К48

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка» ИПКиП  
ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 6 от 25.02.2016 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Маркетинг» ГГТУ им. П. О. Сухого  
канд. экон. наук, доц. *О. В. Лапицкая*

**Клейман, В. В.**

К48 Управление персоналом : пособие для слушателей специальностей 1-24 01 72 «Экономическое право» и 1-24 01 71 «Правоведение» заоч. формы обучения / В. В. Клейман. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. – 105 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://library.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены теоретические и практические основы управления персоналом в современных белорусских организациях. Содержит курс лекций, позволяющий самостоятельно освоить основные аспекты управления персоналом на предприятии: планирование, маркетинг, набор, отбор, адаптацию, мотивацию, развитие, управление конфликтами. Подробно рассмотрены основные концепции и система управления персоналом организации.

Для слушателей специальностей переподготовки 1-24 01 72 «Экономическое право» и 1-24 01 71 «Правоведение» ИПКиП.

**УДК 005.95/.96(075.8)  
ББК 65.291.6-21я73**

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2016

## Содержание

Введение.....	5
1 Система управления персоналом.....	7
1.1 Системный подход к управлению персоналом.....	7
1.2 Современные концепции управления персоналом.....	11
1.3 Основные подсистемы управления персоналом на предприятии. Обратная связь в системе управления персоналом	16
1.4 Отдел кадров.....	17
1.5 Отдел по идеологическим вопросам.....	23
1.6 Отдел организации труда и заработной платы.....	25
1.7 Отдел подготовки кадров.....	28
1.8 Состав и структура персонала. Персонал как объект системного управления.....	30
1.9 Сущность, цели, задачи, принципы, методы и направления управления персоналом. Кадровая политика. Стратегии управления персоналом.....	34
1.10 Контрольные вопросы по разделу 1.....	40
1.11 Список цитируемой литературы по разделу 1.....	41
2 Компетентность персонала.....	42
2.1 Категории «квалификация», «компетентность».....	42
2.2 Состав компетентностной модели современного специалиста.	45
2.3 Карты компетенций.....	51
2.4 Контрольные вопросы по разделу 2.....	52
3 Планирование и маркетинг персонала.....	53
3.1 Современные методы исследования трудовых процессов руководителей и специалистов.....	53
3.2 Задачи планирование персонала. Планирование использования и развития персонала.....	57
3.3 Планирование и проектирование организационной структуры управления персоналом.....	59
3.4 Планирование затрат на персонал.....	65
3.5 Прогрессивные формы кооперации персонала, управление проектами, группами (командами).....	66
3.6 Контрольные вопросы по разделу 3.....	70
4 Набор, адаптация и мотивация персонала.....	70
4.1 Набор персонала.....	70
4.2 Адаптация персонала.....	71
4.3 Мотивация персонала.....	80

4.4 Контрольные вопросы по разделу 4.....	87
5 Развитие персонала.....	88
5.1 Повышение квалификации персонала.....	88
5.2 Аттестация персонала.....	97
5.3 Контрольные вопросы по разделу 5.....	99
6 Управление конфликтами.....	100
6.1 Конфликты: определение и классификация. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.....	100
6.2 Управление конфликтами с использованием инструментов корпоративной культуры.....	102
6.3 Контрольные вопросы по разделу 6.....	105

## Введение

В сложившейся непростой геополитической обстановке конкурентоспособность и экспортный потенциал организаций, отраслей и национальной экономики Беларуси во многом зависит от качества работы людей. Активные, инициативные, ответственные профессионалы на рабочих местах, качественно выполняющие свои функциональные обязанности не возникают сами собой, их наличие и качественная работа – результат эффективного управления персоналом, базирующегося на современном компетентностном подходе.

В представленном курсе лекций раскрываются теоретико-методические аспекты управления персоналом в организациях Республики Беларусь.

Цель курса лекций – методическое обеспечение самостоятельной подготовки слушателей к управлению персоналом современных белорусских организаций, получение ими знаний, навыков и умений, соответствующих требованиям образовательных стандартов.

Раздел 1 курса лекций содержит сведения о системном подходе к управлению персоналом, основных концепциях, категориях, целях, задачах, методах, политике, стратегиях, направлениях управления персоналом. В разделе 1 представлена также классификация персонала организации, дана краткая характеристика направлений, функций и эффективности работы структурных подразделений организаций, участвующих в управлении персоналом.

В разделе 2 рассматривается компетентностный подход к управлению персоналом. Впервые представлен материал о содержании категории «компетентность», компетентностной модели современного специалиста, картах компетентности.

В разделе 3 курса лекций содержатся сведения о планировании персонала, современных методах анализа трудовых процессов, планировании и проектировании организационных структур управления персоналом, управлении командой.

Раздел 4 курса лекций содержит сведения о наборе, адаптации и мотивации персонала. Особенностью раздела является наличие практических рекомендаций по профессиональной адаптации персонала, а также классификации средств мотивации и стимулирования персонала.

В разделе 5 рассматривается развитие персонала. Представлен материал по организации процессов повышения квалификации и аттестации персонала организации.

В разделе 6 курса лекций содержатся сведения о сущности и классификации конфликтов, стратегиях поведения в конфликтной ситуации.

Для методического обеспечения используемой образовательной технологии предусмотрены контрольные вопросы по основным разделам курса лекций.

Материал, содержащийся в курсе лекций, по структуре и содержанию полностью соответствует учебной программе дисциплины и позволяет слушателям по результатам самостоятельной подготовки знать:

- задачи и функции службы управления персоналом;
- ключевые понятия и механизм управления персоналом;
- принципы и методы управления персоналом;
- технологии отбора, оценки, адаптации и стимулирования персонала;
- теоретические основы управления конфликтами в организации.

уметь:

- самостоятельно определять проблемы управления персоналом и эффективно их решать;
- планировать численность персонала;
- организовывать деятельность персонала с учетом особенностей и организационно-технических условий производства;
- управлять развитием, обучением и деловой карьерой персонала;
- обеспечивать деловую активность и мотивацию персонала;
- использовать методы профессиональной ориентации, консультирования и профотбора;
- проводить аттестацию сотрудников; управлять конфликтом в организации.

Курс лекций может быть использован для аудиторной работы. Форма представления материала позволяет организовывать работу малыми группами, и, соответственно, использовать не только традиционные образовательные технологии, но также и элементы педагогики сотрудничества.

# 1. Система управления персоналом

## 1.1 Системный подход к управлению персоналом

Управление персоналом на современном предприятии невозможно без использования системного подхода. «В наиболее общем виде под системой следует понимать комплексное целое, которое состоит из множества элементов, объединенных различными взаимосвязями и обособленными от того, что их окружает, какими-либо границами» [1, с.22].

«Система вообще (от греч. Systema – целое, состоящее из частей) – это совокупность элементов, образующих нечто целое. Целостность системы означает, что ее свойства особенные и они несводимы к простой сумме свойств тех элементов, которые входят в нее» [2, с.7].

Элемент системы – это предмет, который, являясь составной частью системы, выполняет определенную функцию, и не подлежит дальнейшему расчленению при проведении данного исследования. [1, с. 26].

Свойство – это сторона предмета, обуславливающая его различие или тождественность с другими предметами, проявляющаяся только во взаимодействии с ними. [1, с. 26]. Свойства системы: целостность, делимость, относительность, гомеостазис, эмерджентность, синергия и др.

Детальная характеристика всех свойств системы рано или поздно приведет к свойству целостности. Оно является центральным, основным, определяющим и отделяющим систему от «несистемы». Важнейшее свойство системы – целостность «невозможно рассматривать без использования понятия «отношения» и «связи» [1, с.23].

Несмотря на то, что «отношения взаимной зависимости, обусловленности, общности между элементами системы ... традиционно называются связью» [1, с.26], а «отношения – это момент взаимосвязи всех явлений живой и неживой природы» [1, с.26], существует существенное отличие между понятиями «связь» и «отношение».

Связь характеризует совокупность новых свойств, возникающих и существующих в процессе взаимного воздействия объектов. Связь обезличена, а отношения подразумевают взаимодействие субъекта и объекта. Отношения предполагают наличие субъекта и объекта отношений, наличие активной движущей силы, инициирующей отноше-

ния. Субъектная составляющая понятия «отношения», не только отражает энтропийный характер социально-экономических отношений, но и позволяет их рассмотреть как целеустремленное взаимодействие, приводящее к изменению свойств субъекта и объекта отношений.

«Субъект и объект (лат. *subjectus* – лежащий внизу, находящийся в основе и *objectum* – предмет) – фундаментальные категории философии. Субъект – носитель субстанциальных свойств и характеристик, определяющих качественные особенности объекта. Соответственно объект – то, что находится в зависимости от субъекта и лишено самостоятельной сущности. Понятия субъект и объект не стоит ассоциировать с производными от них категориями «субъективного» и «объективного». В данной связке более самодовлеющую природу имеет «объективное», в то время как «объект», напротив, вторичен по сравнению с проецированными на него онтологическими, гносеологическими или прагматическими характеристиками» [3, с. 807].

Структура – способ взаимосвязи, взаимодействия элементов в данной системе [4, с.27]. Это важнейший системообразующий фактор, во многих случаях определяющий такое свойство системы как целостность. Структура экономической системы определяется как совокупность устойчивых социально-экономических отношений, формируемых социально-экономическими субъектами.

Определение социально-экономической системы требует характеристики социально-экономического субъекта и социально-экономических отношений.

Ввод понятия «социально-экономический субъект» тесно связан с необходимостью определить роль человека в экономическом развитии общества. Развитие экономики и общества во многом зависит от решений, принимаемых отдельными людьми, наделенными властью и ресурсами. Не всегда эти решения оптимальны для экономической системы. Раскрывается этот тезис в работе Н.В. Герасимова «...Основным элементом общественно-экономической формации выступает человек, общественный индивид ... будучи субъектом общественных отношений, элементом общества как системы, ... индивид не тождественен этой системе и его роль не сводится только к тому, чтобы быть средством для общества ... Сам индивид есть особая система, микрокосм, обладающий собственной внутренней активностью, который выступает не только в качестве подчиненного, определяемого элемента общества, но и в качестве относительно самостоятельной

стороны, противостоящей обществу и оказывающей на него конкретное влияние» [6, с. 7].

Субъектная составляющая социально-экономических отношений характеризуется с помощью понятий «общественный индивид» [6, с. 7], «субъект» [6, с. 107], «субъект отношений» [6, с. 138], социально-экономический субъект [1, с.142].

«...Субъектность – это и есть способность проявлять креативную активность, совершать действие, и соответственно вступать в отношения. Таким образом, категория «субъектность» неразрывно связана с категориями «деятельность» и «труд»...» [1, С.40].

В дальнейшем под социально-экономическим субъектом будем понимать «индивид (или группа индивидов) персонифицирующий определенные социальные и экономические функции, обладающий специфическими потребностями и активностью по отношению к другим субъектам. Источником названной активности индивида (или общественной группы) выступает место в социально-экономической системе, выполняемые функции и определенная организованность его (или ее) сознания» [1, с.143]

В тоже время необходимо помнить, что «социально-экономические субъекты – это прежде всего определенным образом организованная совокупность социально-экономических связей и отношений» [7, с.88]. Этот тезис означает, что нельзя напрямую, бездумно осуществлять субъекты хозяйствования и социально-экономические субъекты.

Примеры социально-экономических субъектов:

1. Этносы и суперэтносы
2. Социальные классы
3. Политические партии
4. Социально-классовые группы
5. Профессиональные группы
6. Имущественные группы
7. Демографические группы
8. Объемно-правовые группы
9. Территориальные консорции
10. Трудовые коллективы
11. Общественные организации
12. Семьи
13. Племена
14. Роды

15. Общества филателистов и многие другие...» [1, с.29].

Социально-экономический субъект стремится трансформировать экономическую систему общества в состояние, обеспечивающее увеличение прироста социального капитала, находящегося у него во владении и распоряжении, в соответствии со своими потребностями, функциональными целями и интересами.

В самом общем, приблизительном представлении разница между потребностями, функциональными целями и интересами определяется геометрической суммой потребностей социально-экономических субъектов и различного рода ограничений в социально-экономических отношениях.

Потребность – существенное звено в системе отношений любого действующего субъекта. Это определенная нужда субъекта в некоторой совокупности условий его бытия, свойство всего живого, выражающее первоначальную, исходную форму его активного избирательного отношения к условиям внешней среды.

Интересы, как и потребности, представляют собой особый род общественных отношений, они не существуют сами по себе, абстрактно, вне тех лиц, социальных групп, классов и иных сил, которые выступают в качестве их носителей.

Если потребность ориентирована, прежде всего, на предмет ее удовлетворения, то интерес направлен на те социальные отношения, институты, от которых зависит распределение предметов, ценностей, благ, обеспечивающих удовлетворение потребностей.

Социально-экономические отношения – это целеустремленное субъектно-объектное взаимодействие, осуществляемое в соответствии с функциональными целями, потребностями и интересами социально-экономических субъектов, приводящее к изменению их профессиональных, социокультурных свойств, объема и качества находящихся в их распоряжении ресурсов, социального капитала, рыночной власти.

«...Под экономической системой общества понимается целостная устойчивая совокупность экономических субъектов, отношений и институтов, которая под воздействием своих движущих сил и механизма координации обеспечивает материальную жизнеспособность общества...» [2, с.9].

Социально-экономические субъекты, формирующие персонал предприятия, определяют: интересы, алгоритмы, цели, направления развития персонала и всего предприятия в целом.

Знание социально-экономической структуры предприятия, специфики трудовых отношений, отношений собственности, управления, позволяет не только экономить ресурсы в управлении персоналом, но и предотвращать ошибки управления, повышать экономическую, социальную и бюджетную эффективность персонала, влияет на весь комплекс процедур управления персоналом: планирование персонала, набор и отбор персонала, адаптацию персонала, повышение квалификации персонала, аттестацию персонала, мотивацию персонала.

## **1.2 Современные концепции управления персоналом**

В начале 60-х годов в рамках неоклассического направления зародилась концепция «человеческого капитала», сторонники которой рассматривали работника как особую форму помещения капитала, приносящую устойчивый доход. При этом к работнику применяется методология изучения капитала. Принципиальное отличие новой концепции от трудовой теории стоимости состоит в том, что уже не труд является внутренним содержанием капитала, а капитал обретает форму труда.

Человеческий капитал раскрывается через совокупность производительных качеств работника. Состав производительных качеств сторонниками концепции до сих пор четко не определен и является предметом дискуссий.

У. Боуэн предлагает рассматривать в качестве производительных качеств приобретенные знания, навыки, мотивацию, энергию, а Л. Туроу – производительные способности, дарования и знания.

М Критский в основу структуры человеческого капитала (соответственно, и в состав производительных качеств) предлагает включить такие элементы, как способность к физическому и умственному труду.

Ряд исследователей предлагают триединую модель динамично развивающейся структуры человеческого капитала, которая состоит из интеллектуальной, психофизиологической и физической сфер, характеризующихся такими элементами, как уровень образования, профессиональной подготовки, психологическими характеристиками, здоровьем, мобильностью работника.

Возможность применения категории «капитал» к исследованию трудовых ресурсов объясняется способностью последних к капитализации, росту дохода при накоплении объема ресурсов. Так рост зна-

ний и опыта с течением времени приводит к увеличению производительности труда работника, принося ему, как и нанимателю более высокий доход.

Однако необходимо отметить, что применять методологию исследования капитала при изучении трудовых ресурсов непросто. Именно поэтому сторонники рассматриваемой концепции вводят ограничения и оговорки, рассматривая человеческий капитал как особую его форму. Этим объясняются такие особенности человеческого капитала, как длительная предварительная подготовка (многолетнее обучение), которая определяет возможность приносить дополнительный доход, а также динамика износа, который как в моральной, так и в физической своих формах в первые годы работы нарастает с отрицательным знаком.

Созданная в начале 60-х годов концепция человеческого капитала продолжает успешно развиваться в XXI веке, поскольку имеет ряд достоинств:

1. С помощью концепции трудового потенциала удастся измерить, сопоставить и включить в модель разнородные по своему характеру производственные факторы. Обеспечивается возможность применения экономико-математического моделирования и оптимизации производственных систем.

2. Наложение свойств капитала на трудовые ресурсы позволяет вскрыть и систематизировать новые, ранее не выявленные закономерности их развития.

3. Существующий методологический аппарат содержит отработанные технологии измерения, оценки и управленческих воздействий на изучаемый объект. Адаптация существующей методологической базы вызывает выигрыш во времени и, соответственно, более высокое качество управления трудом работника.

Концепция человеческого капитала обладает также рядом недостатков:

1. Каждый элемент капитала на предприятии (орудия труда, предметы труда, элементы инфраструктуры, технологии, информация и т.п.), однороден. Работник же представляет собой сложную биопсихосоциальную систему. Его действия могут быть продиктованы не только технологией либо уровнем целесообразности выполняемых операций, но также чувствами, эмоциями, неформальными нормами, сложившейся личной системой ценностей. Неоднородность структуры определяет возможность протекания процессов развития не по

стандартным схемам, описываемым методологическим аппаратом концепции капитализации ресурсов, она вызывает необходимость к формированию изолированного механизма накопления человеческого капитала.

2. В процессе социализации в трудовом коллективе работник адаптируется к системе сложившихся формальных и неформальных норм. В зависимости от качества социальных норм процессы капитализации в трудовом коллективе могут развиваться по новым направлениям, а вложение капитала в производительные качества отдельного работника группы могут дать как положительный так и отрицательный результат, что чрезвычайно затрудняет использование методологии исходной концепции.

3. Важнейшей характеристикой работника является его способность к саморазвитию в процессе труда, к приобретению новых и совершенствованию имеющихся производительных качеств. Самосовершенствование не присуще ни одной из рассматриваемых экономическими форм капитала, методология его исследования не включает такую возможность.

Некоторые ученые полагают, что появление новых теоретических концепций, рассматривающих труд, вызвано изменением характера развития производительных сил и, следовательно, необходимостью нового теоретического осмысления объектов-носителей трудовых функций.

Например, А.И. Тяжов пишет, что: «... исторически и логически трудовой потенциал как всеобщее производственное отношение следует непосредственно за ним (человеческим капиталом), а как дискретная, эпизодическая повторяющаяся единичность в господствующем на каждом данном этапе развития общества экономической системе, существует всегда...».

Зародившаяся в 70-х годах XX века концепция «трудового потенциала» активно развивается в настоящий момент учеными постсоветского пространства. Анализ противоречия актуального и потенциального, действительности и возможности, формы и материи дает большой спектр возможностей для управления трудовой составляющей экономической системы. Категория «трудовой потенциал» представляется как система и на нее искусственно переносятся закономерности функционирования систем. Потенциал как чистая материя противостоит форме (как проявлению движения), в то же время он наделяется свойствами функционирования – в этом и состоит искусствен-

ность категории. Несмотря на этот недостаток, концепция «трудового потенциала» по сравнению с концепцией «человеческого капитала» имеет целый ряд преимуществ.

1. Капитал не описывает и не измеряет возможности, он помогает прогнозировать результат на определенную перспективу, в то время, как потенциал позволяет оперировать другими формами результата, оформлять результат с учетом элемента непредсказуемости лучшим образом.

2. Преимущества применения концепции «трудового потенциала», перед концепцией «человеческого капитала», состоит в том, что детально описать всю совокупность возможностей перехода капитала из формы трудовых ресурсов в форму трудовой деятельности, дающей продукт труда, невозможно в силу двух причин: во-первых, известных вариантов бесконечное множество, во-вторых существуют варианты теоретически не изученные, но на практике реализуемые. Абстрагируясь от многообразия изменений с помощью методологии концепции "трудового потенциала" можно управлять процессом выбора варианта актуализации потенциала. Для этого необходимо найти универсальный измеритель, с помощью которого можно оценивать процесс воспроизводства трудового потенциала.

3. Категория «потенциал» позволяет одним, определенным набором управленческих воздействий предусматривать (приравнивать) сотни изменений окружающей среды. Управление на основе этой методологии более гибко, динамично, повышает устойчивость управляемой системы.

Трудовой потенциал работника как устойчивая социальная целостность является диалектическим единством возможностей личности и того, что она действительно реализует сегодня в конкретном трудовом взаимодействии. Трудовой потенциал отражает не только систему компонентов личности, но и ее диалектическую противоположность – трудовое поведение. Только в процессе трудового поведения все элементы трудового потенциала работника связываются воедино, и трудовой потенциал получает возможность функционировать и развиваться

На уровне работника, трудовой потенциал это координированная сложная система, возникающая в результате взаимодействия взаимосвязанных (и в свою очередь взаимодействующих) компонентов личности (психофизиологических, ценностно-ориентационных,

нормативно-ролевых, адаптационных и статусных) с предметной и личностной средой, создаваемой трудовой ассоциацией.

На уровне предприятия трудовой потенциал определяется как во-первых, совокупность условий, которые обеспечивают реализацию трудового потенциала работника; во-вторых, новое качество, возникающее при целевом соединении трудовых потенциалов индивидов и коллективов в ходе их трудового взаимодействия.

В составе трудового потенциала выделяют психофизиологические, ценностно-ориентационные, статусные, нормативно-ролевые, адаптационные компоненты.

Психофизиологические компоненты (пол, возраст, здоровье, способности и др.) связаны с природной подструктурой личности как точкой отсчета. Они обеспечивают существование работника как биопсихосоциального типа. Ценностно-ориентационные (цели, установки, потребности, мотивы, нравственные ориентиры и т.п.) – компоненты, на основе которых человек выбирает тактику и стратегию трудового поведения. Ведущими функциями ценностных ориентаций являются воспроизводство и развитие образцов трудового поведения. Статусные (уровень образования, квалификации, должность, заработок и др.) – итог социализации, освоения нормативной и ценностной систем, творческой активности, развития и функционирования работника. Они выполняют функцию целедостижения личности, обретения ею социальной позиции и обеспечения личных потребностей в результате трудового взаимодействия. Нормативно-ролевые (общая и профессиональная культура, интериоризованные нормы общества, группы и др.) обеспечивают включение личности в освоение предписанных ей социальных норм и ролей и выполняют функцию интеграции работника в трудовой среде, координации взаимодействий. Адаптационные (активность, творческий потенциал, предприимчивость, мобильность и др.) обеспечивают непосредственные контакты и преобразовательные взаимоотношения со средой, активный способ внедрения в трудовую среду, ее принятие и преобразование (функция оптимизации взаимодействия личности, социума и природно-вещественной среды).

### **1.3 Основные подсистемы управления персоналом на предприятии. Обратная связь в системе управления персоналом**

К основным подсистемам управления персоналом предприятия относятся: субъект управления, объект управления, управляющие воздействия и обратная связь.

Обратная связь в системе управления представляет собой механизм приведения системы в равновесное состояние. Составляющими обратной связи являются совокупность показателей, характеризующих: состояние субъекта управления; состояние объекта управления; результаты и эффективность управленческих воздействий, а также положения, инструкции, другие регламентирующие документы инициирующие приведение системы в равновесное состояние. Необходимость изменения параметров системы, мероприятий по приведению ее в равновесное состояние определяется разницей в фактических и нормативных значениях показателей.

Сущность обратной связи раскрывается в социально-экономических отношениях, возникающих по поводу мониторинга, анализа и совершенствования системы управления персоналом, проявляясь в соответствующих: видах трудовой, социальной деятельности; изменении объемно-правовых характеристик социально-экономических субъектов.

Функционирование обратной связи поддерживается комплексом организационно-распорядительных документов: приказов, распоряжений.

Мониторинг – это механизм сбора, обработки, и представления в необходимой форме информации, по которой производится контроль качества регламентируемого процесса. Основная цель мониторинга – периодический сбор информации, состояние которой в каждой точке мониторинга позволит понять текущее состояние объекта. Как правило, мониторинг проводится не реже 1 раз в квартал, для того, чтобы успеть внести коррективы и в конце года достичь запланированных целей. Цель анализа – определить эффективность системы управления персоналом, выявить существенные проблемы, возникающие при достижении запланированных целей процесса.

Информацию о состоянии системы управления персоналом руководители могут получать и в процессе непосредственного общения с подчиненными как на рабочих местах, так и в неформальной обстановке.

## 1.4 Отдел кадров

Типовая структура отдела кадров представлена на рисунке 1.1.



Рис 1.1. Типовая структура отдела кадров

### Функции отдела кадров.

1. Разработка кадровой политики и кадровой стратегии предприятия (формируют, определяют и реализуют ее генеральный директор с заместителями; работники отдела заполняют соответствующие документы). Создание резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности.

2. Разработка прогнозов, определение текущей потребности в кадрах и источниках ее удовлетворения на основе изучения рынка труда (например: при вводе нового оборудования). Комплектование предприятия кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с целями, стратегией и профилем предприятия, изменяющимися внешними и внутренними условиями его деятельности.

3. Работа, связанная с наймом, увольнением, перемещением работников:

- подбор и отбор работников совместно с руководителями заинтересованных подразделений и внесение соответствующих предложений об их назначении на указанные должности, оформление приказов о приеме на работу и другой необходимой для этого документации (в форме записи о согласовании, советов, рассмотрения поданных документов, заявки от руководителей подразделений);

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия;

- разработка предложений о приеме на работу по конкурсу в соответствии с порядком, установленным законодательством, подготовка и организация работы конкурсной комиссии;

- информирование работников внутри предприятия об имеющихся вакансиях, использование средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников;

- установление прямых связей с учебными заведениями и службами занятости (звонки о приеме на работу инвалидов, проверка документов об образовании, оказание образовательных услуг).

4. Выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников (для кредитов, а также работников, которые ранее трудились на данном предприятии, а затем перешли на другое место работы):

- подготовка соответствующих документов по пенсионному страхованию и представление их в органы социального обеспечения;

- выдача справок о работе на предприятии и занимаемой должности;

- оформление документов для начисления пенсий работникам, выходящим на пенсию в связи с достижением пенсионного возраста, или в связи с назначением пенсии по инвалидности, льготной пенсии.

5. Работа по соблюдению режима труда:

- табельный учет (составляются таблицы в каждом структурном подразделении, затем – передаются в отдел. В таблице прописываются рабочие дни и ставятся отметки за каждый день: «8» – часов для обычных работников, «7» – часов для инвалидов, «4» – часа для работающих на 0,5 ставки, «б» – больничный лист и т.п.). Сбор листков временной нетрудоспособности, передача в бухгалтерию на оформление оплаты по больничным листам;

- составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных отпусков в соответствии с утвержденными графиками и дополнительных отпусков.

6. В том числе, как правило, по прямому приказу, указанию высшего руководства:

- организация контроля состояния трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка;

- анализ текучести кадров;

- разработка мероприятий по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контроль их выполнения;

- рассмотрение жалоб и заявлений работников по вопросам приема, перемещения и увольнения, нарушения трудового законодательства;

- принятие мер к выявлению и устранению причин, порождающих жалобы работников;

- контроль соблюдения прав, льгот и гарантий работников предприятия.

7. Ведение установленной документации по кадрам. Организация учета кадров.

- работа с личными делами;

- подготовка материалов для представления персонала к поощрениям (характеристики на работников, представляемых к поощрению);

- подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности (характеристики на работников, привлекаемых к материальной и дисциплинарной ответственности, пояснительные записки от нарушителей трудовой и профессиональной дисциплины);

- прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;

- подготовка проектов положений о структурных подразделениях, проектов должностных инструкций, поддержание их в актуальном состоянии.

**Уровень сложности работ и критические инциденты, возникающие в работе отдела кадров.**

*Таблица 1.1*

Основные критические инциденты, возникающие в работе отдела кадров

Обстоятельства возникновения инцидента	Примечание	Последствия инцидента
Смена существующих условий труда	редко	Срочная необходимость уведомить работников предприятия в кратчайшие сроки
Отсутствие работника, необходимость организации совмещения его работы	ежемесячно	Большие затраты времени на подготовку соответствующих документов в связи с частым изменением трудового законодательства
Делопроизводство в отделе	ежедневно	Занимает большое количество времени. Отвлекает от текущей работы, снижает скорость работы
Не ведется делопроизводство в цехах, все данные получают в отделе кадров	ежедневно	Занимает большое количества времени дополнительное консультирование работников
Отсутствие времени для изучения нормативной документации	ежедневно	Занимает большое количество времени. Отвлекает от текущей работы, снижает скорость работы
Необходимость согласования вопросов с другими подразделениями	ежемесячно	Влечет за собой большую трату времен, моральное напряжение, психологические перегрузки

Таблица 1.2

Уровень сложности работ по должностям отдела кадров в процентах от максимума

Параметр работы	Балл за степень	Уровень сложности работы, процент		
		начальник	инспектор	табельщик
Характер, содержательность	168	60	40	20
Разнообразие	105	75	38	13
Самостоятельность	175	75	50	13
Руководство	120	43	14	0
Ответственность	120	14	0	0
Итого, баллов	688	57	32	11

**Показатели, с помощью которых можно оценить результативность работы отдела кадров.**

Для начальника отдела кадров такими показателями являются:

- своевременное проведение анализа обеспеченности кадрами рабочих, служащих и специалистов в структурных подразделениях предприятия;
- выполнение графика работы отдела;
- своевременное составление плана работ отдела;
- своевременное укомплектование структурных подразделений кадрами рабочих, служащих и специалистов требуемых профессий, специальностей и квалификаций в соответствии с целями, стратегией, профилем предприятия.

Для табельщиков:

- своевременное проведение анализа обеспеченности кадрами рабочих, служащих и специалистов в структурных подразделениях предприятия;
- своевременное проведение рейдов по соблюдению трудовой дисциплины, занятости работающих в течение рабочей смены.

Для инспекторов:

- своевременное оформление пенсий на работников, достигших пенсионного возраста;
- своевременное проведение и изучение кадров, причин текучести;

- своевременная выдача справок, подтверждающий трудовой стаж;
- своевременная работа по подготовке резерва кадров;
- составление необходимых отчетов: форма №6-Т(кадры), по военнообязанным;
- своевременная подготовка соответствующих документов по персонифицированному учету в системе государственного страхования для назначения пенсий работникам предприятия;
- своевременная проверка ведения всей номенклатуры по кадрам;
- своевременная подготовка и составления графиков предоставления отпусков.

Основные показатели результативности работы отдела кадров:

1. Количество и процент незаполненных вакансий, темп роста данных показателей.
2. Уровень текучести кадров.
3. Количество принятых заявлений о приеме на работу, количество заведенных личных дел.
4. Количество справок, оформленных работниками отдела.
5. Количество личных дел, в которые внесены исправления и документы в течение периода.
6. Показатель степени удовлетворенности внутреннего потребителя.

Дополнительные показатели результативности работы отдела кадров:

1. Количество ошибок, связанных с оформлением документов.
2. Количество нарушений сроков оформления документации.
3. Отсутствие нарушений:
  - инструкций и правил противопожарной безопасности;
  - норм и правил охраны труда и техники безопасности;
  - показателей по охране окружающей среды.
4. Полное и своевременное выполнение поставленных на период целей.
5. Количество оформленных на бумаге предложений (с соответствующим обоснованием), позволяющих снизить количество операций, не приносящих добавленной стоимости (например, по устранению причин несоответствий, ускорению работы по устранению несоответствий и т.п.).

## 1.5 Отдел по идеологическим вопросам

### Функции отдела по идеологическим вопросам.

1. Проведение работ по идеологической, общественно-политической и социальной деятельности предприятия, информационно-методическое Обеспечение работников предприятия по вопросам общественно-политической жизни страны, разъяснение внутренней и внешней политики государства.

2. Участие в реализации на предприятии государственной молодежной политики, направленной на решение проблем, связанных с адаптацией молодежи на рабочих местах, образованием, общественно-политическим воспитанием, охраной здоровья, отдыхом, досугом, культурой, физической культурой.

3. Проведение работы по организации оздоровления и санаторно-курортного лечения работников предприятия и их детей.

4. Осуществление контроля за выполнением руководителями структурных подразделений работы по систематическому улучшению бытовых условий работников, содержанием бытовых помещений в надлежащем санитарно-технической состоянии и использованием их по назначению.

5. Ведение переписки по обращениям граждан, касающихся социально-бытовых вопросов.

**Уровень сложности работ и критические инциденты, возникающие в работе отдела по идеологическим вопросам.**

Таблица 1.3

Основные критические инциденты, возникающие в работе отдела по идеологическим вопросам

Обстоятельства возникновения инцидента	Примечание	Последствия инцидента
Проведение мероприятий согласно плану идеологической работы (торжественные собрания, массовые гуляния и т.д.)	регулярно	Мероприятия проводятся обычно после работы. Подготовка к мероприятиям осуществляется во вне рабочее время.

Таблица 1.4

Группы сложности работ по должностям отдела по идеологическим вопросам в разрезе должностей и в целом по отделу

Наименование должности	Уровень признака сложности					Среднее значение сложности	Уровень сложности (удельный вес от максимального значения), %
	Характер работ	Разнообразие	Самостоятельность	Масштаб сложности руководства	Дополнительная ответственность		
Начальник отдела	4,5	5,3	5,0	3,0	0,1	3,9	46,3
Специалист по идеологической работе	4,4	3,6	3,4	0,0	0,0	2,7	32,9
Специалист по работе с молодежью	4,9	4,4	4,4	0,0	0,0	3,2	39
Специалист по социально-бытовым вопросам	2,5	2,6	3,0	0,0	0,2	1,9	21,6
Среднее по подразделению	3,9	3,5	3,6	0,0	0,1	2,6	31,1

**Показатели, с помощью которых можно оценить результативность работы отдела по идеологическим вопросам.**

1. Количество мероприятий в соответствии с планом идеологической работы.

2. Количество случаев нарушения графика проведения работ по идеологической, общественно-политической и социальной деятельности предприятия.

3. Количество работников, отправленных на оздоровление и санаторно-курортное лечение.

4. Количество членов БРСМ.

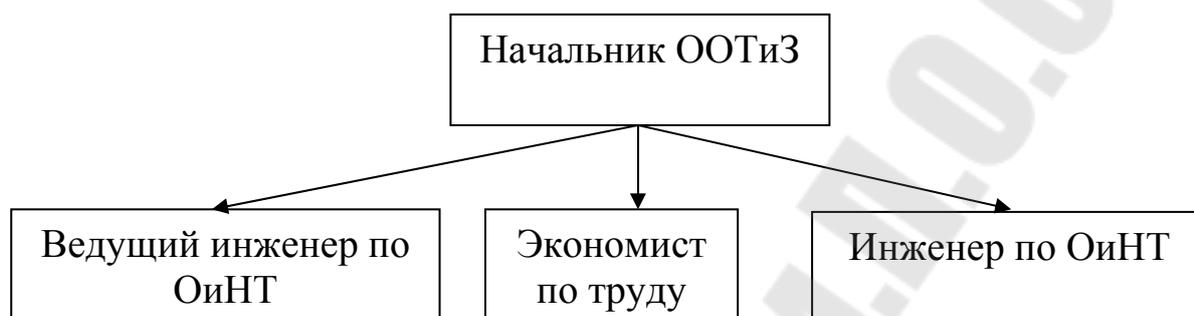
5. Количество претензий граждан к срокам и качеству решения социально-бытовых, хозяйственных вопросов в рамках компетенции отдела, в том числе по причинам:

- нарушение сроков оформления заявок по оздоровлению и санаторно-курортному лечению;

- нарушение сроков своевременной отправки корреспонденции.

## 1.6 Отдел организации труда и заработной платы

Типовая **структура** отдела организации труда и заработной платы представлена на рисунке 1.2.



*Рис 1.2.* Типовая структура отдела организации труда и заработной платы

### **Функции отдела организации труда и заработной платы.**

I. Регламентация разделения и кооперации труда на предприятии.

1. Отражение изменений организационной структуры предприятия в штатных расписаниях и положениях о структурных подразделениях предприятия.

2. Управление штатным расписанием работников предприятия.

3. Разработка графиков сменности работы бригад, участков, цехов и осуществление контроля их выполнения.

II. Организация рабочих мест и условий труда.

1. Организация работы и проведение совместно со службами предприятия аттестации рабочих мест по условиям труда.

2. Участие в разработке предложений по улучшению организации рабочих мест, облегчению условий труда и сокращению тяжелых, трудоемких и ручных работ по результатам аттестации рабочих мест.

3. Подготовка и утверждение в установленном порядке перечня рабочих мест, профессий и должностей за работу во вредных и (или) опасных условиях труда при которых устанавливается доплата.

III. Нормирование труда.

1. Обеспечение подразделений предприятия нормативными материалами по труду.
2. Организация работ по нормированию труда, расчетам норм, руководство работой по пересмотру норм.
3. Разработка положений о премировании работников предприятия применительно к конкретным условиям их деятельности и контроль за правильностью их применения.
4. Разработка и утверждение часовых и месячных тарифных ставок и расценок.
5. Разработка и утверждение норм времени, расценок.
6. Установление наименований профессий и должностей, применение тарифных ставок и расценок, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, тарификация работ в соответствии с тарифно-квалификационными справочниками разрядов рабочим и категорий специалистам и контроль за правильностью их применения в структурных подразделениях.
7. Расчет трудовых затрат на изготовление продукции.
8. Подготовка предложений по продолжительности основного и дополнительного отпусков в соответствии с законодательством, осуществление контроля правильности предоставления дополнительных отпусков в подразделениях.

#### IV. Учет.

1. Организация и проведение систематического изучения использования рабочего времени всеми категориями работников предприятия путем проведения фотографий рабочего дня, хронометражных наблюдений, разработка предложений по улучшению его использования.
2. Обеспечение ведения учета показателей по труду.
3. Составление установленной отчетности и предоставление ее в вышестоящие организации.

#### V. Контроль.

1. Осуществление контроля соблюдения штатной дисциплины.
2. Контроль соблюдения на предприятии трудового законодательства, постановлений и распоряжений правительства, приказов и инструкций Министерства труда и социальной защиты, других нормативно-правовых актов по вопросам организации и оплаты труда.
3. Проведение лекций и бесед по вопросам организации труда и заработной платы для рабочих, специалистов и служащих.

## **Критические инциденты, возникающие в работе отдела организации труда и заработной платы.**

*Таблица 1.5*

Основные критические инциденты, возникающие в работе отдела организации труда и заработной платы

Обстоятельства возникновения инцидента	Примечание	Последствия инцидента
Большой объем текущей работы не оставляет времени для глубокого изучения нормативно-правовых актов	постоянно	Необходимо повышать уровень автоматизации труда, сокращая за счет этого время выполнения рутинных однообразных постоянно повторяющихся операций
Не всегда вовремя сдаются документы специалистами других отделов	регулярно	Приходится работать сверхурочно в начале и конце месяца. Дополнительные затраты ресурсов времени и денежных средств. Необходимо сформировать механизм поощрения и наказания работников отделов предприятия за несвоевременное предоставление информации, необходимой для работы

## **Показатели результативности работы отдела организации труда и заработной платы.**

В системе оценки удовлетворенности внутренних потребителей для ООТиЗ возможны следующие показатели:

1. Предоставление информации: (нормативно-методическая информация, документы по заработной плате, штатное расписание):

- своевременность;
- достоверность;
- полнота.

2. Оказание услуг: (консультации)

- своевременность;
- качество;
- полнота.

Основные показатели результативности работы отдела организации труда и заработной платы.

1. Количество рабочих мест, по которым была проведена аттестация.

2. Количество рассчитанных и утвержденных норм труда.

3. Количество разработанных и утвержденных часовых и месячных тарифных ставок и расценок.

4. Количество изменений, вносимых в наименования профессий и должностей, в применяемые на предприятии тарифные ставки и расценки, должностные оклады, доплаты, надбавки и коэффициенты к заработной плате.

5. Показатель уровня мотивации к труду в структурных подразделениях.

6. Уровень удовлетворенности внутреннего потребителя.

Дополнительные показатели результативности работы отдела организации труда и заработной платы:

1. Количество ошибок, допущенных при подготовке документов на премирование.

2. Количество ошибок, допущенных при подготовке документов статистической отчетности.

3. Количество подготовленных перед утверждением вариантов штатного расписания.

4. Количество инноваций, разработанных и (или) внедренных работниками отдела.

## **1.7 Отдел подготовки кадров**

### **Функции отдела подготовки кадров.**

1. Повышения квалификации кадров предприятия.

2. Заключение договоров с учреждениями образования на оказания ими услуг предприятию; направление руководящих работников и специалистов в учебные заведения для подготовки, переподготовки и повышения квалификации в соответствии с утвержденными планами и заключенными с учреждениями образования договорами.

3. Разработка учебно-методической документации (учебных планов, программ и т.п.) с учетом требований производства; составление смет затрат на подготовку и повышение квалификации кадров, документов на оплату труда за обучение и руководство производст-

венной практикой; составление установленной отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров.

4. Контроль качества проводимых занятий, успеваемости учащихся, соблюдения сроков обучения, выполнения учебных планов и программ, правильности ведения установленной документации.

5. Участие в проведении итоговых занятий, экзаменов, квалификационных проб.

6. Мониторинг результатов процессов обучения его эффективности.

7. Постоянное совершенствование форм и методов профессионального обучения и повышения квалификации кадров на производстве, внедрение их в учебные процессы.

8. Разработка предложений по составу квалификационных и аттестационных комиссий и участие в организации их работы.

**Критические инциденты, возникающие в работе отдела подготовки кадров (ОПК).**

*Таблица 1.6*

Основные критические инциденты, возникающие в работе ОПК

Обстоятельства возникновения инцидента	Примечание	Последствия инцидента
Не всегда вовремя сдаются документы специалистами других отделов.	редко	Дополнительные затраты ресурсов времени и денежных средств. Необходимо сформировать механизм поощрения и наказания работников отделов предприятия за несвоевременное предоставление информации, необходимой для работы ОПК.
Большое количество времени тратится на ручной ввод информации о результатах обучения, оценки и аттестации персонала	регулярно	Дополнительные затраты ресурсов времени и денежных средств. Необходима программа, помогающая заполнять оценочные и аттестационные листы в автоматизированном режиме (в том числе, например, при проведении оценки по системе «360 градусов»)

### **Показатели результативности работы отдела подготовки кадров.**

1. Выполнение целей процесса: по повышению осведомленности сотрудников по вопросам менеджмента качества, экологии и охраны труда; по повышению компетентности сотрудников в области качества, экологии и охраны труда; по повышению результативности обучения.

2. Качество обучения, балл.

3. Оценка уровня удовлетворенности внутреннего потребителя, %.

4. Сумма затрат на обучение, объем сопутствующих обучению затрат (на командировки и совмещение профессий и т.п.).

5. Уровень организации процесса обучения (по результатам анкетирования).

6. Количество работников, прошедших аттестацию, организованную сотрудниками отдела подготовки кадров.

### **1.8 Состав и структура персонала. Персонал как объект системного управления**

В составе промышленно-производственного персонала можно выделить следующие категории работников: рабочие, руководители, специалисты и служащие, младший обслуживающий персонал.

Классификация рабочих промышленных предприятий представлена в таблице 1.7.

*Таблица 1.7*

**Классификация рабочих промышленных предприятий**

Классификационный признак	Классификационные группы рабочих
профессия	токарь, слесарь, фрезеровщик и т.п.
степень участия в производственном процессе	основные рабочие, вспомогательные рабочие
формы оплаты труда	рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики
уровень квалификации	рабочие с 1-го по 8-ой разряд

Руководители, специалисты принимают косвенное участие в процессе производства, выполняя разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии. Данная категория персонала имеет достаточно разветвленную классификацию, представленную в таблицах 1.8, 1.9.

Таблица 1.8

## Классификация руководителей

Классификационный признак	Классификационная группа
вид выполняемой функции	линейные руководители (директор предприятия, начальник цеха, мастер, бригадир); руководители функциональных служб (начальник планово-экономического отдела, начальник отдела управления персоналом и др.)
уровень иерархии в системе управления	руководители высшего звена (директор предприятия, главный инженер); руководители среднего звена (начальник цеха, начальник отдела); руководитель низшего звена (мастер, бригадир)
уровень образования	руководители с высшим образованием; руководители со средним специальным образованием; практики

Таблица 1.9

## Классификация служащих

Классификационный признак	Классификационная группа
А	1
специальность	конструктор, технолог, экономист по труду, экономист по планированию производства, бухгалтер и др.
профиль деятельности	специалисты технического профиля (конструктор, технолог, инженер по механизации и автоматизации производства); специалисты экономического профиля (экономист, бухгалтер, финансист, менеджер персонала, экономист по маркетингу); специалисты административно-хозяйственного профиля (инженер по охране труда и технике безопасности, начальник административно-хозяйственного отдела)
уровень образования	специалисты с высшим образованием, специалисты со средним специальным образованием; практики

А	1
уровень квалификации (категория)	специалист 3 категории (только для специалистов технического профиля); специалист 2 категории; специалист 1 категории; ведущий специалист; главный специалист

Дифференциация руководителей на линейных и функциональных связана с разделением управленческого труда. Линейные руководители выполняют функции непосредственного руководства коллективами подчиненных работников на своем уровне иерархии. Руководители функциональных служб (или функциональные руководители) осуществляют:

- непосредственное руководство подчиненного им коллектива работников функционального подразделения;
- методическое руководство выполнением определенной специальной функции управления;
- руководство (в методическом плане) специалистами цеховых служб (экономистом цеха, нормировщиком, технологом), которые в административном порядке подчинены начальнику цеха.

Под каждую специальную функцию управления (организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на крупных предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. Причем название их не всегда совпадает с наименованием функции. Например, для реализации функции «Технико-экономическое планирование» на крупных предприятиях созданы функциональные подразделения, называемые «Планово-экономический отдел». На средних предприятиях в организационной структуре управления может быть выделено комплексное, функциональное подразделение, объединяющее одновременно несколько функций управления. Характерной особенностью малых предприятий является то, что эти функции вменяются в обязанности отдельному исполнителю без создания функционального подразделения.

Служащие выполняют технические работы (делопроизводитель, секретарь-машинистка, лаборант, архивариус, контролер).

Младший обслуживающий персонал обеспечивает поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений).

Ученики - немногочисленная категория лиц, проходящих производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

Работники пожарно-сторожевой охраны обеспечивают на предприятии пожарную безопасность, следят за состоянием и исправностью противопожарных средств и выполняют функции охраны.

Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, т.е. от характера и особенностей технологического процесса, от профиля выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе, о направленности их воздействия либо на предмет труда, либо на рабочее место с находящимися на нем оборудованием, инструментом, приспособлениями, либо они оперируют с готовым продуктом.

Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, т.е. на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяют их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию.

Вспомогательные рабочие обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии), обслуживают рабочие места с расположенными на них оборудованием (станки, агрегаты) и инструментом, выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

Исходя из применяемых в Республике Беларусь двух форм оплаты труда - сдельной и повременной, имеющих множество разновидностей, труд части рабочих оплачивается по сдельной (как правило, это основные рабочие), а часть рабочих - по повременной форме оплаты (в основном - вспомогательные рабочие).

Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд. В соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником и Единой тарифной сеткой работников Республики Беларусь всем рабочим в зависимости от уровня их квалификации присваивается с 1-го по 8-ой разряд включительно.

## **1.9 Сущность, цели, задачи, принципы, методы и направления управления персоналом. Кадровая политика. Стратегии управления персоналом**

**Цель управления персоналом предприятия:** обеспечение предприятия необходимым количеством персонала требуемого качества, эффективное управление использованием и развитием персонала для решения целей и задач предприятия.

### **Задачи управления персоналом:**

- экономические (обеспечение роста производительности труда, повышение уровня трудового потенциала персонала и улучшение его использования);
- психофизиологические (максимальное использование психофизиологического потенциала работника для решения поставленных задач);
- социально-психологические (нормализация социального климата в коллективе, разрешение конфликтов, формирование трудовых отношений, способствующих реализации целей и задач предприятия);
- культурно-ценностные (формирование системы позитивных трудовых ценностей, атрибутов корпоративной культуры, направленной на реализацию целей и задач предприятия, развитие творческой инициативы, формирование потребности в качественном, результативном труде, как первой жизненной необходимости).

### **Принципы управления персоналом**

Принципов управления персоналом отечественными и зарубежными исследователями сформулировано множество. Они характеризуют:

- самые разные аспекты функционирования и развития технических, экономических и социальных систем;
- цели и задачи менеджмента, общие и частные функции управления;
- резервы повышения качества управления персоналом;
- различные процедуры управления персоналом и т.п.

### **Классификация принципов управления персоналом №1**

1. Принцип подбор кадров по личным и деловым качествам.
2. Принцип преемственность персонала на основе сочетания в коллективах опытных и молодых работников.
3. Принцип профессионального и должностного продвижения кадров на основе:

- обеспечения условий для постоянного повышения их деловой и профессиональной квалификации;

- использования обоснованных критериев оценки деятельности работников.

4. Принцип открытого соревнования, согласно которому организация, стремящаяся к росту своего кадрового потенциала, должна поощрять открытое соревнование между работниками, стремящимися занять руководящие посты. Основное внимание при этом уделяется самообразованию руководителей, поскольку организация не может позволить себе иметь управленцев, не заинтересованных в росте своего профессионального мастерства.

5. Принцип сочетания доверия к кадрам с проверкой исполнения.

6. Принцип демократизации работы с кадрами, который заключается

- в индивидуализации деятельности кадровой службы, позволяя выделять интересы и потребности личности;

- в изучении и учете коллективного мнения работников предприятия при принятии важнейших решений по проблемам деятельности предприятия;

- в участии коллектива подразделения в оценке своих работников;

- в вовлечении в процесс управления предприятием рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, бюро экономического анализа и т.п.;

- в обязательном информировании работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

7. Принцип системности работы с кадрами, означающий, что управление персоналом

- должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь персонал;

- должны решаться не рядовые, одномоментные задачи, возникающие в деятельности работника, а постоянно заботиться о нем;

- должно использовать разные методы, приемы, средства работы с персоналом.

8. Принцип адаптивности к условиям современного хозяйственного механизма. Если предприятие экономически самостоятельно, то

оно должно само принимать решения о комплектовании персонала, выборе методов отбора и оплаты труда.

#### Классификация принципов управления персоналом №2

- принцип соответствия функций управления кадровым потенциалом целям и задачам предприятия – функции управления кадровым потенциалом формируются и реализуются не произвольно, а в строгом соответствии с целями и задачами предприятия;
- первичность функций управления кадровым потенциалом – функции определяют формирование подсистем управления, а не наоборот;
- принцип оптимального соотношения управленческих ориентаций – функции управления кадровым потенциалом должны быть направлены на развитие производства, а не на текущее обеспечение производственного процесса;
- принцип потенциальных имитаций – временное выбытие работника не должно негативно отражаться на выполнении функций предприятия;
- принцип пропорциональности интрафункций и инфрафункций управления кадровым потенциалом – соотношение функций организации процесса управления и функций управления кадровым потенциалом должно отвечать требованиям рациональности в рамках предприятия;

#### Классификация принципов управления персоналом №3

- концентрация функций управления и усилий управленческих работников на решение основных задач;
- специализация и разделение труда в системе управления кадровым потенциалом предприятия за счет формирования подсистем и подразделений;
- параллельность выполнения управленческих решений с целью повышения оперативности процесса управления;
- адаптивность системы управления кадровым потенциалом предприятия к изменяющимся целям деятельности и условиям окружающей среды;
- преемственность проводимых мероприятий в рамках реализации кадровой политики предприятия;
- непрерывность в процессе развития кадрового потенциала предприятия;
- ритмичность выполнения управленческих функций;

- прямоточность и целенаправленность потоков информации по управлению кадровым потенциалом и принятию управленческих решений.

### **Методы управления персоналом**

Метод управления — это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата. Методы управления персоналом принято отличать мотивационной характеристикой, т.е. тем на активизацию каких мотивов поведения людей они ориентированы.

Административные (или организационно-распорядительные) методы имеют прямой характер воздействия на персонал. Любой административный акт (указ, закон, постановление, приказ, распоряжение, указание, инструкция) в контексте административного воздействия должен быть обязательно выполнен.

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения людей, как чувство долга и осознанная необходимость производственной и технологической дисциплины. Это отличает их от экономических и социально-психологических методов, которые имеют косвенный характер управленческого воздействия, т.е. при их применении нельзя рассчитывать на автоматическое получение результата, что затрудняет определение силы и эффективности их воздействия.

Ограничениями при выборе административных методов является необходимость их соответствие правовым нормам. Организационно-распорядительные методы управления основаны на правах и ответственности людей всех уровнях хозяйствования и управления.

Они должны обеспечивать персональную ответственность каждого из работников аппарата управления за исполнение воли вышестоящих органов власти.

Экономические методы основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира, природы, общества; использование этих методов предполагает учет экономических интересов личности, коллектива и общества

Социально-психологические методы основаны на формировании и развитии общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей — добра и зла, сути жизни, нравственных начал в обществе, отношений к личности и т.д.

В жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит системе морально-этических категорий, ценностей, представле-

ниям о нормах этики, порядочности, взаимоотношений между людьми. Целенаправленное формирование атмосферы общественных мнений, их ориентация образуют необходимые условия для проявления социальной активности общества и личности.

Методы формирования и использования общественного и индивидуального сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности социально-психологические, или воспитательные, методы управления.

В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться как те, так и иные методы и занимать преобладающее значение. Руководитель должен владеть всеми методами управления в их единстве, в системе. Это означает, что он должен обладать высокой экономической культурой, профессионализмом в области правовых отношений и быть высококомпетентным психологом и воспитателем.

#### **Направления работы с персоналом.**

1. Разделение и кооперация труда в контексте управления персоналом: проблемы разделения и кооперации труда; проектирование организационных структур управления персоналом; анализ трудовых процессов: методы и принимаемые решения; прогрессивные формы кооперации персонала.

2. Планирование персонала. Тарификация работ. Штатное расписание и штатная расстановка. Направления, методы и технологии планирования персонала.

3. Оформление и учет персонала.

4. Набор и отбор персонала.

5. Проблемы адаптации персонала. Теоретико-методические основы адаптации персонала. Технологии адаптации персонала.

6. Повышение квалификации персонала: цели, формы, модели, управление повышением квалификации.

7. Аттестация кадров.

8. Мотивация труда.

9. Развитие персонала. Деловая карьера. Кадровый резерв.

10. Формирование организационной культуры. Развитие социальной инфраструктуры предприятия.

#### **Кадровая политика.**

Кадровая политика – это совокупность намерений предприятия в области работы с кадрами, определяющие идеальную модель работ-

ника предприятия. Кадровая политика служит основой для формулировки целей в области управления персоналом. Кадровая политика всегда соответствует состоянию кадров и реальной деятельности руководства предприятия в области управления кадрами.

Пример кадровой политики.

В основу кадровой Политики положить принцип; «Персонал - наибольшая ценность и основа успеха нашего предприятия». Считать заботу об удовлетворенности и мотивации труда персонала важнейшей задачей руководителей всех уровней.

Главными направлениями в работе с персоналом считать:

- обеспечение гарантий при приеме на работу, реализации права на труд и при увольнении работников;
- привлечение на предприятие и подготовку молодых специалистов, обеспечение преемственности поколений;
- создание необходимых условий для непрерывного обучения персонала, для всестороннего творческого и профессионального роста, освоения новых и вторых профессий;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- формирование резерва кадров для выдвижения на руководящие должности и работа с резервом,
- обеспечение здоровых и безопасных условий труда;
- внимательное отношение к нуждам и запросам персонала;
- моральную и материальную поддержку бывших работников предприятия.

Каждый работник должен стремиться приносить максимальную пользу для развития и процветания предприятия.

Стратегии управления персоналом. Стратегический выбор – выбор из подобного рода альтернатив направлений вложения финансовых, технических и человеческих ресурсов. Выбор стратегии управления персоналом зависит от стратегии развития предприятия и роли персонала в достижении целей и задач предприятия (трудоизбыточность, трудодефицитность). Стратегии управления персоналом соответствуют направлениям управления персоналом и методам управления персоналом. Если политика управления персоналом предопределяет основные намерения в области управления персоналом, то стратегия управления персоналом предполагает однозначную определенность с набором методов и методических инструментов управления

персоналом, позволяющую реализовать указанные в политике намерения.

### 1.10 Контрольные вопросы по разделу 1

1. Системный подход к управлению персоналом.
2. Социально-экономический субъект. Потребности. Интересы.
3. Социально-экономические отношения.
4. Концепция «человеческого капитала».
5. Концепция «трудового потенциала».
6. Компоненты трудового потенциала.
7. Субъект управления персоналом в системе управления персоналом
8. Объект управления персоналом в системе управления персоналом
9. Управляющие воздействия в системе управления персоналом
10. Обратная связь в системе управления персоналом
11. Типовая структура и функции отдела кадров
12. Уровень сложности работ и критические инциденты, возникающие в работе отдела кадров
13. Показатели, с помощью которых можно оценить результативность работы отдела кадров
14. Функции отдела по идеологическим вопросам
15. Уровень сложности работ и критические инциденты, возникающие в работе отдела по идеологическим вопросам
16. Показатели, с помощью которых можно оценить результативность работы отдела по идеологическим вопросам
17. Типовая структура и функции отдела организации труда и заработной платы
18. Критические инциденты, возникающие в работе отдела организации труда и заработной платы. Показатели результативности работы отдела организации труда и заработной платы.
19. Функции отдела подготовки кадров
20. Критические инциденты, возникающие в работе отдела подготовки кадров. Показатели результативности работы отдела подготовки кадров.
21. Состав и структура персонала. Персонал как объект системного управления.
22. Классификация рабочих промышленных предприятий

23. Классификация руководителей
24. Классификация служащих
25. Цель, задачи и принципы управления персоналом.
26. Принципы управления персоналом.
27. Методы управления персоналом.
28. Направления работы с персоналом.
29. Кадровая политика.
30. Стратегии управления персоналом.

### 1.11 Список цитируемой литературы по разделу 1

1. Солодовников С.Ю., Институциональные матрицы: сущность, персонификация и ее генезис (политико-экономические очерки) [Текст] / Науч. ред. П.Г. Никитенко; Ин-т экономики НАН Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2006. – 530 с.
2. Лутохина, Э.А. Экономическая система общества: структура, социальная ориентация, белорусская модель / Э.А. Лутохина. – Мн.: Акад. Упр. При Президенте Респ. Беларусь, 2003. – 202, [2] с.
3. Большой энциклопедический словарь: философия, социология, религия, эзотеризм, политэкономия // гл. науч. ред. и сост. С. Ю. Солодовников. – Минск: МФЦП, 2002. – 1007 с.
4. Жуков Н.И. Философские основы теории систем, кибернетики и информатики. – Мн.: “Веды”, 1997. – 172 с.
5. Диалектика познания сложных систем // Под ред. В.С. Тюхтина. – М.: Мысль, 1988. – 316 с.
6. Герасимов Н.В. Экономическая система: генезис, структура, развитие / Н.В. Герасимов. – Минск, 1991.
7. Солодовников С.Ю. Социальный потенциал Республики Беларусь: теория, методология, практика / С.Ю. Солодовников; науч. ред. П.Г. Никитенко. – Минск: Беларус. навука, 2009. – 303 с.
8. Морова А.П. Социальная политика в сфере трудовых отношений. – Мн.: ИСПИ, 2000.

## 2. Компетентность персонала

### 2.1 Категории «квалификация», «компетентность»

Квалификация – совокупность общей и специальной подготовки, а также знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения тех или иных работ определенной сложности.

Знания определяются совокупностью базовых понятий, правил, законов, принципов, суждений из теории, технологии и практики менеджмента. Знания приходят только тогда, когда человек соотносит информацию со своим опытом. Информация становится знанием, когда она переработана и проанализирована человеческим мозгом. Именно человек выбирает, стоит ли воспользоваться имеющимися данными, интерпретирует получаемую информацию в соответствии с уже имеющимися знаниями и практическим опытом, и таким образом формирует новое знание.

Умения определяются совокупностью практических действий на основе приобретенных теоретических знаний. Навыки предполагают «автоматическое» выполнение простых профессиональных функций.

Существует множество трактовок понятию «компетентность».

Дж. Равен определяет компетентность как специфическую способность эффективного выполнения конкретных действий в предметной области, включая узкопредметные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, понимание ответственности за свои действия. выделяет «высшие компетентности», которые предполагают наличие у человека высокого уровня инициативы, способности организовывать людей для выполнения поставленных целей, готовности оценивать и анализировать социальные последствия своих действий.

И.А. Зимняя определяет компетентность как основывающийся на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека. В противопоставление компетентности, компетенция рассматривается ею как не пришедший в «употребление» резерв скрытого, потенциального.

А.В. Хуторская определяет компетенцию как совокупность качеств, которые требуются для функционирования в конкретной области деятельности. Компетентность – уже состоявшееся личностное качество (совокупность качеств) ученика и минимальный опыт деятельности в заданной сфере», т. е. владение учеником соответствующей компетенцией.

Э.Ф. Зеер подчеркивает, что компетентность предполагает не столько наличие у специалиста значительного объема знаний и опыта, сколько умение актуализировать накопленные знания и умения в нужный момент использовать их в процессе реализации своих профессиональных функций.

Competentia переводится как согласованность частей, соразмерность, а слово competo означает вместе помогать, соответствовать, быть годным, способным.

Проведя анализ подходов к трактовке категории «компетентность» определим наиболее приемлемый с позиций управления персоналом подход. В соответствии с ним компетентность – это совокупность знаний, навыков, умений и желания их применять для решения конкретных задач на конкретном рабочем месте. Компетентность – специфическая способность эффективного выполнения конкретных действий в предметной области, включая узкопредметные знания, умения, особого рода предметные навыки, способы мышления, способность понимать и принимать ответственность за свои действия. Компетентность предполагает не столько наличие у специалиста значительного объема знаний и опыта, сколько умение актуализировать накопленные знания и умения в нужный момент использовать их в процессе реализации своих профессиональных функций.

Основные отличия категорий «квалификация» и «компетентность»:

- квалификация определяет круг знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения работ по профессии, компетентность означает конкретный набор знаний, навыков, умений и ценностей, необходимый для эффективного выполнения работы на конкретном рабочем месте;
- компетентность отражает осознанное стремление работника к повышению эффективности выполнения своих обязанностей, желание трудиться и профессионально самосовершенствоваться.

Существенной проблемой оценки компетентности является классификация ее уровней и видов. Обобщенная нами схема уровней компетентности включает в себя базовый, личностный, социальный и профессиональный уровень.

Базовый уровень компетентности – интеллектуально-обеспечивающий (основные мыслительные операции на уровне нормы развития: анализ, синтез; сопоставление, сравнение; систематиза-

ция; принятие решения; прогнозирование; соотнесение результата действия с выдвигаемой целью).

Личностный уровень компетентности, в рамках которого человеку должны быть присущи (или он должен характеризоваться ими) такие личностные свойства, как: ответственность; организованность; целеустремленность.

Социальный уровень компетентности – социально-обеспечивающий жизнедеятельность человека и адекватность его взаимодействия с другими людьми, группой, коллективом. В соответствии с этим блоком человек должен быть способен:

- организовывать свою жизнь в соответствии с социально-значимым представлением о здоровом образе жизни;
- руководствоваться в общежитии правами и обязанностями гражданина;
- руководствоваться в своем поведении ценностями бытия (жизни), культуры, социального взаимодействия;
- выстраивать и реализовать перспективные линии саморазвития (самосовершенствования);
- интегрировать знания в процессе приобретения и использовать их в процессе решения социально-профессиональных задач;
- сотрудничать, руководить людьми и подчиняться;
- общаться в устной и письменной форме на родном и иностранном языках;
- находить решения в нестандартных ситуациях;
- находить творческие решения социальных и профессиональных задач;
- принимать, сохранять, обрабатывать, распространять и преобразовывать информацию (библиотечные каталоги, информационные системы, интернет, электронная почта и др.).

Профессиональный уровень компетентности – обеспечивающий адекватность выполнения профессиональной деятельности. В соответствии с этим блоком выпускник должен уметь решать профессиональные задачи по специальности, предназначению.

Отечественные образовательные стандарты предполагают разделение совокупности компетенций студента на академические, социально-психологические и профессиональные.

## 2.2 Состав компетентностной модели современного специалиста

Компетентностная модель современного специалиста состоит из:

- профессиональных компетенций;
- образовательной компетенции;
- адаптационной компетенции;
- эмоциональной компетенции;
- коммуникативной компетенции.

Профессиональные компетенции характеризуются профессиональными знаниями, умениями, навыками и готовностью их реализовывать. Отечественные образовательные стандарты предъявляют следующие требования к профессиональным компетенциям руководителя:

Руководители и специалисты должны обладать следующими профессиональными компетенциями в организационно-управленческой деятельности:

- определять цели развития организации и разрабатывать меры по их достижению;
- уметь делегировать полномочия;
- проводить организационные изменения;
- проводить оперативные совещания, переговоры;
- осуществлять контроль технологических процессов, качества продукции;
- осуществлять организацию производства новых видов продукции;
- использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала;
- использовать современные информационные технологии и т.д.

Руководители и специалисты должны обладать следующими профессиональными компетенциями в экономической деятельности:

- анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность предприятия;
- анализировать и управлять ассортиментной, товарной, ценовой, инновационной политикой предприятия;
- проводить оценку финансового состояния предприятия, финансовых результатов деятельности предприятия;

- разрабатывать и внедрять мероприятия по рациональной организации и нормированию труда, производству, повышению качество продукции и т.д.

Руководители и специалисты должны обладать следующими профессиональными компетенциями в научно-исследовательской деятельности:

- применять методы системного и ситуативного анализа для проектирования систем управления на предприятии;

- обеспечивать управление научно-исследовательскими работами на предприятии;

- разрабатывать и применять научно-исследовательские модели для решения задач управления и т.д.

Руководители и специалисты должны обладать следующими профессиональными компетенциями в управленческой деятельности, которая связана с реализацией функций менеджера, среди которых:

- руководство - процесс доведение решений от менеджера к его сотрудникам, постановка целей перед ними;

- планирование - определение целей организации и действий по их достижению;

- организация – упорядочивание, структурирование, приведение в соответствие с нормативами трудовой деятельности работников<sup>4</sup>

- мотивация - создание условий, побуждающих сотрудников эффективно выполнять работу;

- контроль, учет, анализ - обеспечение достижения поставленных целей путем периодического исследования состояния социально-экономической системы.

### **Образовательная компетенция.**

Модернизация экономики и связанные с нею структурные сдвиги обуславливают необходимость обновления образовательной парадигмы, выработки белорусской модели высшего образования на базе компетентностного подхода с учетом ментальных характеристик белорусов. Новые условия учебной деятельности ориентированы на наличие стремления к самостоятельной учебной деятельности, самостоятельному формированию знаний и навыков, полезных для профессии, специальности и конкретного рабочего места.

Данные социологических опросов показывают, что в системе идеальных ценностных ориентаций у студенческой молодежи Гомельской области такое стремление присутствует. На вопрос «Где, когда и как студент будет выполнять учебное задание» 86% респон-

дентов ответило «Должен решать студент, а преподаватель должен выдать учебное задание, объяснить, как его выполнять и принять результаты его выполнения» и только 14% «Должен решать только преподаватель, но не студент». Структуры идеальных и поведенческих ценностных ориентаций студенческой молодежи – различаются. Во внеучебное время самостоятельно занимается 83% студенческой молодежи. Из них 39% в различных формах проявляет свое стремление к самостоятельному обучению, а 44% либо выполняют задания преподавателей, изучая конспекты и методические указания, либо не занимаются в свободное от учебы время.

Обработка результатов анкетирования показала, что существует зависимость между степенью самостоятельности студенческой молодежи в повышении уровня знаний и навыков в свободное от учебы время и:

- средним баллом студента (прямая зависимость);
- наличием постоянной либо временной работы (прямая зависимость).
- самооценкой уровня материального благополучия (обратная зависимость);
- размером населенного пункта, в котором проживал студент до поступления в ВУЗ (прямая зависимость).

Воспитание стремления и способности формировать новые знания и навыки по решению актуальных рабочих проблем – основная составляющая образовательной компетенции.

#### **Адаптационная компетенция.**

Адаптационная компетентность руководителя предполагает наличие следующих аспектов адаптации: психофизиологического, социально-психологического, профессионального.

Психофизиологический аспект – определяет физиологические и психологические изменения личности в процессе приспособления к изменившимся условиям среды, основной целью которого является восстановление нарушенного равновесия со средой и сохранение здоровья адаптанта.

Социально-психологический аспект – предполагает усвоение новых социальных ролей, необходимых для получения необходимой реакции нового социального окружения.

Профессиональный аспект адаптации – объединяет комплекс усвоения необходимых профессиональных навыков, изменение уровня компетентности работника в новых условиях.

Формируется адаптационная компетенция работника совокупностью организационных, социально-психологических и психофизиологических воздействий.

Ниже представлены методы адаптации работника в ситуациях, формирующих высокий уровень социально-психологического и психофизиологического давления, стресса.

Методы рационализации предстоящего события. Для этого следует максимально детально представить ситуацию, которая вас ожидает: где произойдет волнующее вас событие, во что вы будете одеты, что вы будете говорить, во что будет одет собеседник, что он будет говорить. В реальности детали могут быть не такими, однако это неважно. В результате у вас снизится уровень неопределенности и, как следствие, снизится повышенный уровень эмоций, мешающий работать.

Метод избирательной позитивной ретроспекции (полезен для тех, кто часто сомневается). Вспомните ситуацию, в которой вы решили свою проблему и можете гордиться собой и своими действиями. Запишите все комплименты, которые можете себе сделать. Теперь подумайте, если вы раньше уже успешно решили подобную задачу, то есть все основания полагать, что и с настоящим заданием вы справитесь так же успешно.

Метод избирательной негативной ретроспекции. Запишите все свои провалы и проанализируйте их причины: нехватка ресурсов (если да, то каких), недостаточное планирование и т.п. Постарайтесь учесть выявленные ошибки при планировании своих действий в будущем.

Метод детальной визуализации неудачного исхода ситуации (предельное усиление). Представьте себе различные варианты исхода событий, вплоть до самого неблагоприятного. Подумайте, что вы будете делать, если реализуется наихудший для вас вариант развития событий. Аналогичным образом спланируйте свои действия при других исходах. В результате вы снизите уровень неопределенности, который и провоцирует обычно лишние эмоции.

Попросить помощи у высших сил. Даже не верующие люди в трудных ситуациях обращаются за помощью к высшим силам. Если вы не ходите в церковь, вы всегда можете мысленно попросить Бога о помощи: помочь изменить ситуацию или дать вам сил в ее преодолении. Вы сомневаетесь: услышит ли вас Бог? Ответу выдержкой из Библии: может ли быть, чтобы ребенок просил у родителя поесть, а

тот отказал и не дал хлеба своему ребенку. Так и Господь тем более не откажет в помощи сынам своим.

Сменить имидж. Изменение стиля одежды и прически помогает создать «нового себя», который в нашем сознании является более уверенным, красивым, успешным или независимым. Старый образ остается в прошлом вместе со стрессовой ситуацией.

Концентрация внимания на каких-либо предметах. Выберите любую вещь и попытайтесь отвлечься от гнетущей Вас проблемы, описав мысленно ее цвет, форму, размер, вес и т.д. Пока Вы будете думать над выбранным предметом, негативные эмоции утихнут, организм включит другие его функции и забудет про беспокоившие его до сего момента чувства.

«Смехотерапия». Юмор почти всегда работать и жить помогает. Он сглаживает острые углы в человеческих отношениях и часто не только спасает из сложных ситуаций, но делает нас ее победителями.

Координированная последовательность движений. Возьмитесь правой рукой за нос и одновременно левой — за правое ухо. Потом поменяйте руки: левой возьмитесь за нос, а правой — за левое ухо. При этом рука, держащая ухо, всегда должна лежать перед другой рукой. Повторяйте эту последовательность движений с возрастающей скоростью. Это маленькое упражнение для небольших передышек в работе, но его расслабляющее действие на организм переоценить невозможно. Просто поэкспериментируйте, и Вы сами увидите, какие из этих приемов принесут Вам желаемый расслабляющий результат.

Обсудить проблему. Рассказывая кому-то свою проблему, мы сами смотрим на ситуацию глазами собеседника. Рассказывая разным людям, мы раз за разом заново переживаем стресс, но с каждым разом все менее интенсивно. Не замыкаться в себе – вот что важно! Если в вашем окружении нет человека, которому вы можете довериться, можно позвонить по телефону доверия или рассказать случайному попутчику.

### **Коммуникативная компетенция.**

Коммуникабельность предполагает оптимизм, умение найти консенсус в конфликте, выслушав все точки зрения и поняв их, способность управлять взаимоотношениями, адаптивность в коллективе. Это способность устанавливать контакт с другими людьми, вести беседу, выстраивать долгосрочные плодотворные взаимоотношения. Умение строить отношения с окружающими, обходя конфликтные ситуации, становится одним из главных коммуникативных качеств

менеджера. Развитие коммуникабельности на основе усвоенных навыков культуры поведения и общения, способности держать себя непосредственно, с достоинством, умение поддерживать и оживлять беседу, вызывать интерес к себе как к личности и партнеру оказывается актуальным как никогда.

Таблица 1

Виды коммуникативных компетенций

Вид компетенции	Характеристика компетенции
Умение устанавливать контакты	Способность легко сходитьсь с людьми, устанавливать и поддерживать контакт; делать это в дружеской манере, вызывать симпатию
Умение слушать	Внимательно выслушивать собеседника, понять точку зрения собеседника, даже в случае несогласия с ним
Умение ясно выражать свои мысли	Умение находить верные слова и формулировки; объяснять сложное просто и ясно; выбирать лучший способ общения с другой стороной, по существу и недвусмысленно;
Гибкость в общении	Способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях
Умение убедить других	Широкий кругозор, знание фактов, умение строить умозаключения, точно передавать нюансы, используя правильный подбор слов и конструкций предложений
Решение конфликтов	Способность увидеть зарождение конфликта, избирать различные стратегии поведения в конфликтной ситуации

**Эмоциональная компетентность.**

Эмоциональная компетентность представляет собой синтез знаний, навыков и умений формировать положительные эмоции, вызывающие повышенное желание действовать, реализовывать профессиональные задачи и приносящее дополнительный доход.

Эмоциональная компетентность связана с эмоциональным интеллектом и основана на нем. Теория эмоционального интеллекта в первые месяцы ошеломила бизнесменов, опровергая одну из главных идей успеха в двадцатом веке: «Эмоциям не место на работе». В своей книге Голман (Goleman) убедительно доказывает, наиболее эффективны в своей деятельности люди, которые сочетают

разум и чувства. Именно люди с высоким эмоциональным интеллектом лучше принимают решения, эффективнее действуют в критических ситуациях и лучше управляют своими подчиненными, что, соответственно, и способствует их росту по служебной лестнице.

Любой может рассердиться - это легко. Но быть рассерженным на человека, заслужившего это, в правильной степени, в правильное время, во имя правильной цели и правильным способом - это нелегко.

В состав эмоциональной компетентности входят:

- самосознание;
- самоконтроль;
- эмпатия

Самоосознание, или осознание своих эмоций: распознавание собственных чувств – важная составляющая эмоциональной компетентности. Понимать свои эмоции – это ступенька к тому, чтобы управлять ими.

Самоконтроль, или управление своими эмоциями – значит не подавлять их, а делать своими помощниками. Прежде всего, самоконтроль подразумевает блокирование негативных эмоций.

Эмпатия – это способность к сопереживанию. Это означает умение слышать, замечать, учитывать то, что чувствуют остальные, умение понять точку зрения людей, мыслящих иначе.

### 2.3 Карты компетенций

Карта компетенций, как правило, имеет форму, представленную на рисунке 1.

Название компетенции	Подробная характеристика содержания компетенции	Полезно	Необходимо	Важно
----------------------	---	---------	------------	-------

Рис 2.1. Форма карты компетенций

На отечественных предприятиях в карты компетенций руководителей принято включать следующие разделы:

1. Требуемые профессиональные знания (как правило, соответствующие должностной инструкции).
2. Требуемые специальные знания:

- продукция (например, знание методов учета продукции, товаров, активов, заключающихся в единовременной инвентаризации по количеству и по стоимости за учетный период);
  - маркетинг (например, знание методов анализа конкурентоспособности продукции предприятия);
  - финансы (например, состав оперативных финансовых планов);
  - правовые знания (знание гражданского кодекса);
  - знания основных направлений работы предприятия;
3. Требуемые умения и навыки
- профессиональные (например, работа с ПЭВМ, умение работать в системе электронного документооборота);
  - коммуникативные (умение убедить собеседника);
  - управленческие (например, умение проводить совещания);
4. Модели поведения (ценности)
- ориентация на результат (например, стремление устанавливать высокий уровень целевых показателей работы и достигать их);
  - творческое мышление (например, стремление создавать обстановку, стимулирующую перемены и рождение новых идей);
  - способность к работе в команде (например, стремление делиться с коллегами информацией, знаниями и новыми идеями)
  - стремление к развитию (например, стремление обучаться и развиваться, основываясь на собственном опыте, быстро принимать правильные решения, имея ограниченную информацию)

## **2.4 Контрольные вопросы по разделу 2**

1. Категории «квалификация» и «компетентность».
2. Компетентностная модель современного специалиста
3. Образовательная компетентность.
4. Эмоциональная компетентность.
5. Адаптивная компетентность.
6. Коммуникативная компетентность.
7. Карты компетенций персонала.
8. Проблемы, возникающие при разработке компетентностной модели специалиста

### 3. Планирование и маркетинг персонала

#### 3.1 Современные методы исследования трудовых процессов руководителей и специалистов

**Функциональный анализ.** Направленность на определенный вид работы определяется в процентах, в зависимости от:

- времени, которое тратится на каждый вид работы;
- уровня сложности функций (который можно определить из таблицы 3.1).

Таблица 3.1

Уровень сложности виды трудовых функций работников

Уровень сложности (0-самый сложный; 7-самый простой)	Направленность на определенную сферу труда, виды трудовых функций		
	Информация	Люди	Предметы
0	Синтез	Наставничество	Запуск
1	Координация	Ведение переговоров	Высокоточная работа
2	Анализ	Инструктирование	Рабочий контроль
3	Компиляция (сбор)	Непосредственное руководство	Управление машинами, механизмами
4	Обсчет	Развлечение	Ручная работа
5	Копирование	Убеждение	Обслуживание машин
6	Сравнение	Сигнализирование словами и другими способами	Заправка и ремонт
7	–	Получение инструкций и помощи	Использование

Базой функционального анализа работ является классификация выполняемых работником функций. При выборе для исследования объекта большого масштаба важным является абстрактный характер классификации. Известный американский ученый С. Файн при разработке «Словаря специальностей» предложил поделить сферу умст-

венного труда на три части: работу с информацией, работу с людьми и работу с предметами.

По каждому виду работ формируется отчет, включающий:

1. Описание задач (описание ведется точными, конкретными глаголами, определяется цель работы, описываются инструменты, оборудование, приспособления, необходимый инструктаж).

2. Характеристику функционального уровня и направленности труда.

3. Характеристику описательных и количественных стандартов исполнения (включая перечень формализованных результатов).

4. Требования, которые работа выдвигает к исполнителю:

- уровень подготовки по математике и языку;
- специальная профессиональная подготовка;
- способности (интеллектуальные, вербальные, математические, пространственное воображение, восприятие формы, способности к канцелярской работе, моторная координация);

- требования к физической форме (требования к физической силе, умение лазать вверх и сохранять равновесие, умение наклоняться, вставать на колени, переходить в положение «лежа», умение дотягиваться, способность говорить и острота слуха, острота зрения)

- внешние факторы (работа в помещении или на улице, перепады температур, высокая влажность, шум и вибрация, опасность травмы, запыленность воздуха).

**Поэлементный анализ работ.** Для того чтобы использовать этот метод необходимо проводить опрос работников, хорошо знающих изучаемый вид работ. С их помощью выделяются элементы, необходимые для выполнения работы: знания; навыки; способности; личностные качества.

Кроме того, работников просят ответить на следующие вопросы:

1. Что именно делает работника лучшим по профессии на данном рабочем месте?

2. Какого рода проблемы могут возникнуть, если работники не справляются со своими обязанностями?

Полученные данные обрабатываются экспертами, которые каждому качеству присваивают баллы, исходя из следующих условий:

1. Имеют ли это качество неквалифицированные работники (все, некоторые или не имеют).

2. Насколько важно владеть данным качеством для того, чтобы отобрать отличных работников (очень важно, ценно, не имеет значения).

3. Насколько практично выделяемое нами качество – сможем ли мы, располагая информацией по нему заполнять вакансии (да, все вакансии; только некоторые вакансии; практически не сможем ничего заполнять – выделяемое качество непрактично).

4. Если указанное качество не учитывается при принятии решений, какого масштаба проблемы возможны (большие проблемы, небольшие проблемы, проблем не возникнет).

Поэлементный анализ работ позволяет создать основу для оценки компетентности персонала для конкретного вида работ, сформировать программу повышения квалификации работников, требования для приема на работу. Перечень задаваемых вопросов, изучаемых качеств, условий начисления баллов зависит от цели исследования.

**Вопросники по анализу должности.** Данное направление оценки разрабатывалось длительное время в США группой ученых во главе с Эрнстом Мак-Кормиком. В основу метода положен постулат о том, что характер и уровень сложности работ определяется перечнем действий, выполняемых работником и его индивидуальными характеристиками, а не технологией или производимой продукцией. Э. Мак-Кормик вместе с группой коллег сформировали универсальный вопросник, включающий 6 разделов со 194 вопросами, позволяющими дать описание в рамках должности:

1. Действий работника, имеющие отношение к получению информации.

2. Действий работника, имеющие отношение к обработке информации.

3. Действий работника, имеющие отношение к выдаче пользователю информации.

4. Особенности коммуникаций (требования к коммуникации, межличностные отношения, личные контакты, руководство подчиненными, координация).

5. Физических, социальных и психологических условий труда.

6. Прочим данным по должности (график работы, требования к рабочей одежде, требования должности и уровень ответственности).

Сформировав базу данных по 536 должностям, Э. Маккормик провел факторный анализ, который показал, что работы отличаются

друг от друга тем, в какой степени в них представлены следующие трудовые функции:

1. Принятие решений / коммуникации / социальная ответственность. (Этот параметр отражает действия, требующие достаточно широких контактов с людьми, общения с ними и ответственности за принятые решения и планирование деятельности. Такова, например, работа генерального директора)

2. Выполнение операций, требующих определенных навыков. (Этот параметр отражает действия, связанные с использованием инструментов и технических приспособлений, в которых особенно важны точность, обнаружение отклонений и ручной контроль, как, например, в работе инструментальщика — формовщика).

3. Физическая активность, связь с внешними условиями. (Этот параметр отражает действия, требующие активных движений всего тела или большей его части в таких условиях, как фабрики, магазины и т. д.)

4. Управление транспортными средствами и оборудованием (механизмами). (Этот параметр отражает действия, как правило, требующие сенсорной, умственной и физической деятельности, связанной с управлением или использованием транспортных средств или оборудования)

5. Обработка информации. (Этот параметр отражает действия, связанные с информационными процессами, например, действия редакторов или должностных лиц, причастных к формированию бюджета. Иногда они требуют использования техники, например офисной)

По выделенным Э. Мак-Кормиком направлениям можно формировать требования к должностям, работникам и управлять качеством выполнения трудовых функций.

**Метод критических инцидентов.** Данный метод требует выделения практических ситуаций, выбор модели поведения в которых характеризует компетентность работника.

Описание перечня практических ситуаций (инцидентов), перечня факторов, имеющих отношение к инцидентам, и моделей выбора действий является основой для оценки работы. Дж. Фланаган, являющийся основателем данного метода, предлагает выделять 4 стадии проведения анализа работ методом критических инцидентов:

1. Необходимо составить перечень целей, задач для достижения которых выполняются работы.

2. Создается план сбора инцидентов. Формируются требования к профессиональным качествам наблюдателей (исследователей), выбираются кандидатуры наблюдателей.

3. Разрабатываются формы бланков для сбора информации, вопросники. Дополнительно по каждому инциденту рекомендуется задать следующие вопросы:

- каковы обстоятельства возникновения инцидента;
- на основании каких действий оператора можно дать заключение о его отличной, средней или низкой профессиональной компетентности;
- каковы последствия действий работника в критических инцидентах;
- какова эффективность действий оператора в баллах.

4. Анализ, группировка информации, формирование отчета.

Выбор среди перечисленных методов либо формирование комбинированного метода исследований определяется целями работы и исследуемым объектом. Формируется план исследования и оценивается эффективность метода исследований, на основе оценки затрат времени, денег, информативности, надежности методических инструментов.

### **3.2 Задачи планирование персонала. Планирование использования и развития персонала**

#### **Задачи планирования персонала:**

С помощью кадрового планирования можно определить:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей;
- как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

## **Факторы, определяющие численность и структуру персонала предприятия, учитываемые при его планировании:**

### **Внешние факторы.**

1. Общее экономическое развитие, развитие отраслей, изменения структуры рынка, государственное влияние, характерные для всей отрасли процессы свертывания производства, наличие незаменимых ресурсов, а также ограниченный или безграничный дефицит капитала

2. Изменения в социальном и трудовом законодательстве, изменение требований к рабочим местам

3. Технологические изменения. Требования к сотрудникам возрастают при внедрении новых технологий, причем не каждый сотрудник обладает достаточным потенциалом, чтобы приобрести необходимую квалификацию. Для них должны быть найдены альтернативы применения своей рабочей силы в рамках предприятия – ОАО «Гомельстекло» (рабочий расстроился и пришел искать альтернативы только на следующий рабочий день – места оказались уже заняты)

### **Внутренние факторы.**

1. Запланированное количество сбыта и технология производства, организация работы сотрудников и предприятия, средняя производительность применяемой рабочей силы, регулирование рабочего времени и отпусков

2. Время отсутствия на рабочем месте, текучесть кадров, интересы и потребности сотрудников

3. Поступление и высвобождение персонала.

•возврат из армии, находящиеся в неоплачиваемом отпуске сотрудники;

•принятие на работу сотрудников, получивших образование;

•увольнение, высвобождение, связанные с пенсиями, инвалидностью, смертями, призывом в армию;

•выбытие по возрасту;

•выбытие по непредвиденным обстоятельствам;

•переход на другую или более высокую должность;

•уход с должности из-за несоответствия;

•направление на учебу;

•уход по собственному желанию;

•увеличение потребностей в кадрах в связи с расширением деятельности;

•изменение потребности в кадрах в связи с совершенствованием управления.

### **Планирование использования персонала.**

Планирование индивидуального рабочего времени каждого сотрудника (рабочая индивидуальная нагрузка).

Это понятие включает в себя разработку планов рабочих смен, планов по применению временной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организацию использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле (например, при ежедневных, еженедельных и сезонных изменениях количества заказчиков в розничной торговле).

В связи с этим планированию использования персонала подчинены планирование отпусков, а также планирование предоставления сотрудников для участия в различных семинарах, образовательных программах, курсах повышения квалификации.

Планирование использования персонала распространяется на рабочие места с постоянно изменяющимися условиями труда, а также применяется при составлении планов по совмещению должностей.

### **Планирование развития персонала.**

Задачей планирования развития персонала является определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, необходимых для профессионального развития сотрудников, развития профессиональных, социальных, когнитивных, и психологических навыков сотрудников. Основными элементами при этом являются, с одной стороны, знания и умения сотрудников, а с другой — будущие задачи и требования.

Планирование карьеры также должно быть включено в планирование развития персонала. Это относится, прежде всего, к возможностям развития руководителей и специалистов.

Такое планирование тесно связано с планированием дальнейшего образования, так как каждое дальнейшее продвижение по служебной лестнице инициируется и поддерживается соответствующими мероприятиями по дальнейшему образованию.

## **3.3 Планирование и проектирование организационной структуры управления персоналом**

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность служб, отделов, подразделений и отдельных должностных лиц, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и выполняющих определенные управленческие функции.

Классификация организационных структур управления предприятием представлена на рисунке 3.1.

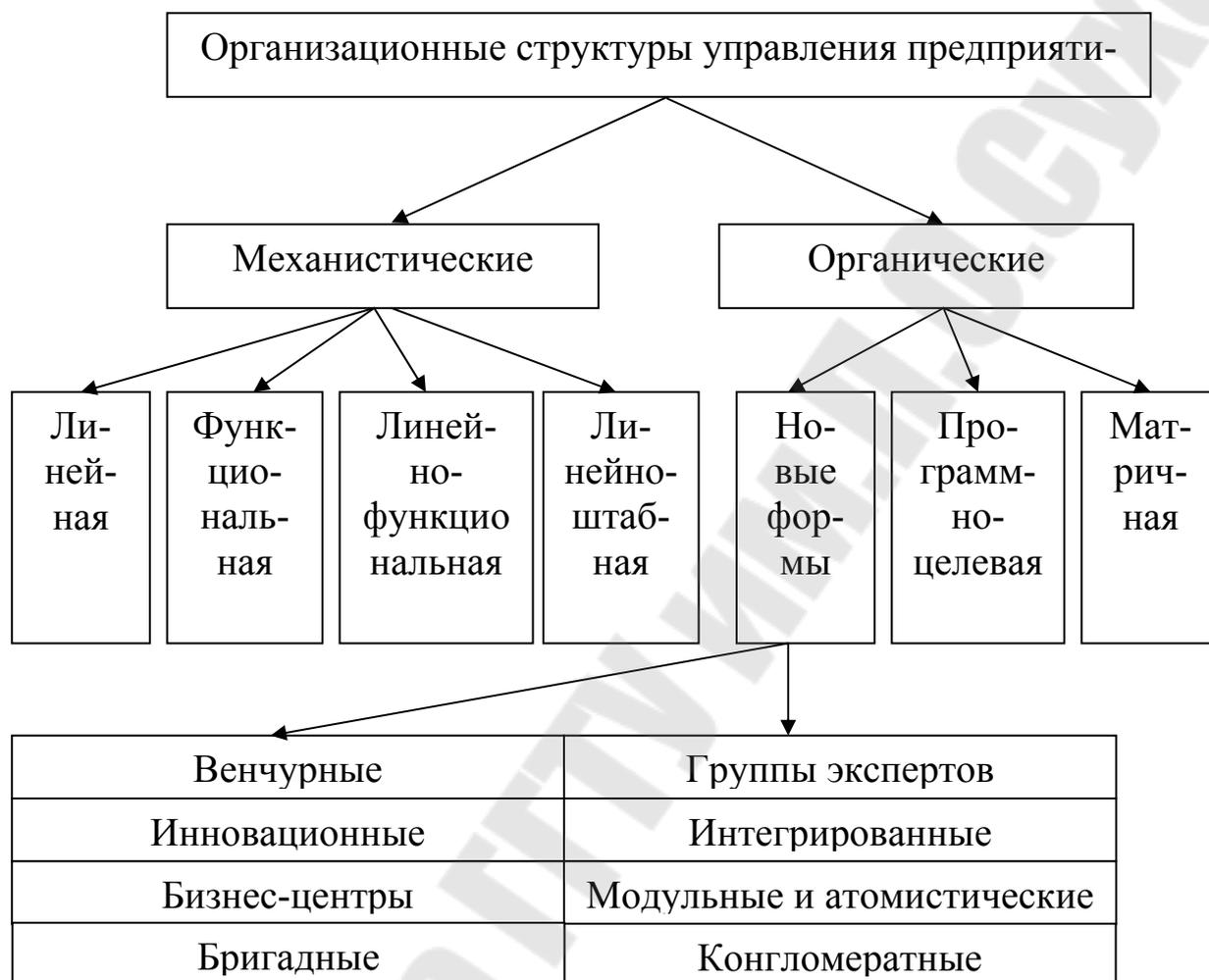


Рис.3.1. Классификация организационных структур управления предприятием

Линейная организационная структура управления. Все уровни линейной структуры подчиняются вышестоящим, находясь на прямой линии подчинения. Линейная структура – одна из самых простых. Руководитель сосредотачивает в своих руках все функции управления. Каждым звеном управляет один руководитель. Разделение труда осуществляется по объектам предприятия (организации). За каждым из них закреплен руководитель и определенное структурное подразделение. В линейной структуре управления действует принцип единоначалия, когда вышестоящее начальство имеет право отдать приказ только непосредственно подчиненному звену. Ситуация, когда выше-

стоящее начальство отдает приказ, минуя непосредственного начальника, исключена.

Функциональная организационная структура управления. Эта структура основана на следующем принципе: право на выполнение работ по однородным функциям управления делегируется определенному звену управления. На предприятии с функциональной структурой управления специалисты одного профиля объединяются в специализированные отделы (отдел труда и заработной платы, финансовый отдел и т.п.).

Линейно-функциональная организационная структура управления. Линейно-функциональная структура устраняет (смягчает) недостатки как линейной, так и функциональной оргструктур управления. При таком типе организации управления вся полнота власти приходится на одного руководителя. Для помощи в принятии решений по осуществлению хозяйственной деятельности при руководителе образован специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений.

Линейно-штабная организационная структура управления. Линейно-штабную организационную структуру называют тогда, когда к работе специалистов предприятия, обладающего обычной линейной структурой, подключаются группы экспертов (юристов, маркетологов, аудиторов, менеджеров). Необходимость подключения штабов вызывается обычно ростом функциональной сложности выполняемых работ.

Программно-целевая организационная структура управления. Это структура временного типа. Создается обычно для решения определенной задачи. В состав структуры входят высококвалифицированные специалисты обладающие знаниями из различных областей. По завершении проекта группа специалистов распускается и программно-целевая организационная структура автоматически ликвидируется. Особенность подчинения специалистов при программно-целевой структуре управления: работник подчинен одновременно и начальнику проекта и начальнику своего отдела.

Матричная организационная структура управления. Является синтезом программно-целевой и линейной структур управления. Работы организуются и контролируются как по каждому из выпускаемых продуктов, так и по управленческим функциям.

Конгломератные структуры. Конгломератная структура характеризуется наличием групп управленческих звеньев, связанных внут-

ри группы системой разнородных связей. Так в одном из отделов может использоваться функциональная структура, другой организован по дивизионно-территориальному принципу, третий организован по матричному типу. Такие структуры получаются обычно при слиянии и реорганизации фирм.

Модульные и атомистические организации. Это организационные структуры будущего. Седегов Р.С. и Семенов Б.Д. в своей книге «Организационные структуры капиталистического менеджмента» характеризуют их следующим образом: «...ученые предсказывают, что в эпоху информационной стадии развития общества, или «супериндустриальной цивилизации» бюрократия будет заменена новой формой организации. Это будут объединения предприятий-модулей, создаваемых и ликвидируемых в зависимости от потребности в них. Это может быть возникновение вокруг крупных фирм (корпораций) зон притяжения независимых мелких компаний. Между теми и другими устанавливаются операционно-контрактные отношения. Некоторые специалисты предсказывают появление «атомистических» организаций, в которых будут отсутствовать отношения прямой административной подчиненности. Элементы такой организации будут связаны между собой общей, корпоративной культурой и системами телекоммуникации. Представляя собой наиболее ярко выраженную форму органистических структур, модульные и атомистические организации будут иметь новые внутренние характеристики, во многом противоположные структурам прошлого. Это – направленность на не массовую экономику, единичное производство и нестандартность продукта. Структуры менеджмента будут работать на отдельного потребителя».

Организационная структура управления проектируется с целью рационального распределения трудовых функций, прав и обязанностей работников при решении поставленных перед предприятием задач, персонификации ответственности за их выполнение.

**Задачи проектирования организационной структуры управления:**

- координация всех функций менеджмента;
- определение необходимого количества управленческого персонала и распределение его по подразделениям аппарата управления;
- формирование состава подразделений аппарата управления;
- регламентация административных, функциональных и информационных взаимоотношений между работниками аппарата управления и производства;

- установление прав, обязанностей и ответственности работников аппарата управления, определение требований к их профессиональному уровню.

### **Методы проектирования организационной структуры управления.**

Метод аналогии. Его основа – анализ оргструктур управления передовых производств и лидирующих на рынке фирм.

Экспертный метод, при использовании которого группа экспертов проводит изучение организации, определяет ее существенные особенности, находит «узкие» места в организации управления и составляют проект рекомендаций по изменению организационной структуры.

Метод структуризации целей. Вначале необходимо разделить организацию на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи. Первоначально, в соответствии с целями деятельности, формируются сложные, комплексные задачи, затем они разбиваются на ряд мелких, простых. В соответствии с поставленными задачами строится оптимальная оргструктура управления.

Разработка структуры организации, при использовании метода структуризации целей, проходит в три этапа.

- осуществляется деление организации по горизонтали на более широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решается, какие виды деятельности будут выполняться линейными подразделениями, а какие – штабными;

- устанавливается соотношение полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит деление на более мелкие структурные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства;

- определяются должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручается их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной степени связана с технологией, руководство разрабатывает также конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Метод организационного моделирования. Проектирование организационной структуры управления производится путем разработки

формализованных, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации с тем, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности различных вариантов организационных решений. Для примера приведем факторную модель выбора варианта структуры аппарата управления.

Основные факторы, влияющие на формирование организационной структуры следующие:

- объем товарной продукции;
- численность промышленно-производственного персонала;
- номенклатура выпускаемых изделий;
- тип производства;
- сложность технологии производства.

Для того чтобы привести все факторы к единой системе, их сопоставляют при помощи коэффициентов. В каждом конкретном случае, на основании проводящейся математической обработки и анализа полученных данных методов множественной корреляции, определяется уровень зависимости типа структуры от исследуемых факторов. При дальнейшем проектировании организационной структуры ориентируются на факторы, оказывающие наибольшее влияние на ее тип.

При совершенствовании уже существующих организационных структур управления помимо перечисленных выше методов, можно использовать следующие:

1. Совершенствование организационных структур за счет их упрощения – это превращение линейных структур в более плоские за счет сокращения уровней управления. Упрощение структуры может также происходить за счет сокращения числа штабных отделов, уменьшения числа дивизиональных подразделений, замена типа структуры на более простой. Так матричная структура управления может быть заменена на линейно-функциональную.

2. Интегрирование органических оргструктур в существующие механистические. Это – создание инновационных отделов, венчурных групп, бизнес-центров, бригадных структур и т.п.

3. Создание конгломератов.

4. Перестройка структуры организации по модульному (атомистическому) принципу.

### 3.4 Планирование затрат на персонал

На практике баланс потребности в персонале разрабатывается следующим образом. Технические службы намечают перспективные направления совершенствования производства и развития организации. Служба организации труда определяет в связи с этим потребности в кадрах вплоть до каждого рабочего места.

Кадровая служба рассчитывает баланс общей потребности в кадрах с учетом сменяемости, дополнительного высвобождения вследствие совершенствования организации и технологии; намечает источники удовлетворения этой потребности, совместно с экономической службой рассчитывает необходимые затраты на набор, оплату посреднических услуг, обучение, переподготовку, повышение квалификации; организует и практически осуществляет всю работу с кадрами, корректирует баланс в случае изменения ситуации.

Потребность в кадрах на определенную дату может быть рассчитана по следующей схеме:

1. Штатные должности, всего:
  - занятые должности;
  - вновь привлекаемые кадры (после обучения, после службы в армии и т.п.).
- текущая потребность или избыток рабочей силы
2. Необходимость замены работников в связи с:
  - уходом на пенсию;
  - призывом в армию;
  - среднестатистической текучестью;
  - среднестатистической смертностью.
3. Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин
4. Потребность в кадрах в связи с расширением деятельности.
5. Потребность в кадрах в связи с совершенствованием деятельности.
6. Высвобождение кадров в связи с сокращением должностей.
7. Всего потребность или избыток кадров

### 3.5 Прогрессивные формы кооперации персонала, управление проектами, группами (командами)

Под командой (группой) понимается совокупность людей, ощущающих свою целостность и стремящихся к достижению определенной, иногда осознанной, иногда нет, цели.

Человек в команде:

- получает помощь и поддержку при достижении своих собственных целей (экономических), которые не всегда могут совпадать с целями команды или организации;
- удовлетворяет свои социальные потребности;
- получает возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды.

Структура команды – это устойчивые социально-экономические отношения, обуславливающие характер и эффективность достижения командных целей.

Социальные отношения – это отношения по поводу выполнения социальных ролей, обретения социальных статусов, удовлетворения социальных потребностей, реализации социальных интересов.

Социальные роли в неформальном общении:

- «звезды», с которыми хотят общаться и с мнением которых считаются большинство членов команды;
- «популярные», с которыми хотят общаться и с мнением которых считаются многие члены команды;
- «отвергаемые», с которыми мало кто из членов команды хочет общаться, и с мнением которых почти не считаются;
- «изгои», с которыми другие члены команды общаются исключительно в интересах дела и мнение которых почти не учитывается при принятии решений.

Следствием взаимных предпочтений может являться наличие внутри команды мини-групп. Это может вносить в работу команды как положительные моменты (ощущение поддержки внутри мини-группы), так и отрицательные, если ценностные ориентации мини-группы не совпадают с ценностными ориентациями команды.

Исследование социальных ролей может осуществляться с использованием социометрического анализа. Возможные социально-трудовые роли в команде представлены в таблице 3.2

Таблица 3.2

## Возможные социально-трудовые роли в формальном общении

Тип	Типичные черты	Положительные качества	Возможные недостатки
А	1	2	3
Администратор	Консервативен, обязательен, предсказуем, легко управляемый	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина, лояльность к окружающим	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предлагаемые идеи
Председатель	Спокойный, уверенный в себе, сдержанный, любящий руководить	Умение работать с людьми, признавая их заслуги и достижения без предубеждений, четкое осознание целей и конечного результата	Наличие интеллекта и творческих способностей не более чем у обычного человека
Приводящий в действие	Беспокойный, динамичный, стремящийся к созиданию	Стремление, готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности и самодовольству	Склонность к раздражению, нетерпеливость
Оцениватель ресурсов	Интересуется внешним окружением, любопытный энтузиаст	Легко контактирует с людьми, склонен к исследованиям, готов отвечать на брошенный вызов	Склонность к потере интереса при возникновении трудностей
Оценивающий	Рассудительный, хладнокровный, осторожный	Благоразумие и практичность, аналитический склад ума	Нехватка вдохновения, способность демотивировать других

А	1	2	3
Мыслитель	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Воображение, интеллект, знания	Рассеянность, склонность не замечать практические детали и указания
Душа компании	Социально ориентированный, чувствительный, мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты и склонность к компромиссам
Доводящий до завершения	Старательный, организованный, добросовестный	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполнению задач	Свойство волноваться из-за пустяков, вмешиваться в чужие дела

#### Особенности командного принятия решений.

1. Команда предлагает меньше идей, чем суммарное количество идей ее членов, и эти идеи не могут быть лучше идей наиболее интеллектуальных её членов. Это объясняется тем, что в командах часто используются простые методы принятия решений, например такие, как голосование большинством, определение среднего, компромисс или жеребьевка. Такие методы не дают разгораться внутригрупповым конфликтам, но и не используют потенциал наиболее творчески мыслящих членов команды. Поэтому наиболее приемлемым методом принятия групповых решений является мозговой штурм, позволяющий избегать критики и конфликтов, не сдерживающий творчества.

2. Решения, принимаемые командой, могут отличаться лучшей проработкой за счет их всесторонней оценки.

3. Команды склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные люди, их составляющие. Эта тенденция называется смещением риска, т.е. коллективная ответственность и ощущение взаимной поддержки способствуют снижению защитных реакций человека. При этом следует отметить, что, чем больше в команде людей, занимающих формальные руководящие посты в иерархии управления, тем меньше склонность к риску.

## Развитие команды

На первом этапе развития происходит формирование команды, когда команда представляет собой простое скопление отдельных людей. На этом этапе формируются ее цели, название, круг возможных дел, устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются её возможности, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся установить свою индивидуальность в команде. Появляется первый лидер.

Командные нормы представляют собой определенные, выработанные командой и принятые большинством ее членов правила поведения, с помощью которых регулируются взаимоотношения между членами команды и определяется отношение команды к работе и внешним воздействиям. Вместе с нормами команда вырабатывает систему поощрений и наказаний за их соблюдение или несоблюдение. В качестве поощрений могут выступать: повышения статуса члена команды, повышение уровня его эмоционального принятия, а в качестве наказаний: снижение уровня общения, понижение статуса, исключение из коммуникативной сети.

Второй этап называют этапом «бурление», когда оспариваются цели деятельности и методы их достижения, нормы поведения, способы руководства. На этом этапе формируются чувства доверия и единения команды, раскрываются скрытые личные цели участников, возможно проявление враждебности. На этой стадии может появиться второй лидер и заместить первого лидера.

Третий этап – стадия «эйфории». В команде устанавливается понимание «с полуслова», все сотрудники помогают друг другу, сближаются духовно и эмоционально. Производительность труда максимальная.

Четвертый этап развития – функционирование, когда команда, пройдя предшествующие этапы, решает реальные задачи в текущем режиме. Этот этап может продолжаться достаточно долго. В команду могут приходить новые люди, а некоторые из нее будут уходить, но команда останется собой, если уровень и количество решаемых задач остаются неизменными.

На пятом этапе происходит распад команды и образование новых команд – потребности и интересы сотрудников команды значительно различаются.

### **3.6 Контрольные вопросы по разделу 3**

1. Современные методы исследования трудовых процессов руководителей и служащих.
2. Функциональный анализ.
3. Вопросники по анализу должности.
4. Метод критических инцидентов.
5. Задачи планирования персонала.
6. Факторы, определяющие численность и структуру персонала предприятия, учитываемые при его планировании.
7. Планирование набора персонала. Планирование высвобождения персонала.
8. Планирование использования персонала. Планирование развития персонала.
9. Планирование затрат на персонал.
10. Планирование и проектирование организационной структуры управления.
11. Классификация организационных структур управления.
12. Задачи и методы проектирования организационной структуры управления.
13. Командный менеджмент.
14. Социальные роли в команде.
15. Особенности командного принятия решений.
16. Развитие команды.

## **4. Набор, адаптация и мотивация персонала**

### **4.1 Набор персонала**

Набор персонала базируется на прогнозе, на основании которого определяется потребность в замене или дополнительном наборе сотрудников.

Набор персонала охватывает размещение рекламы предприятия, а также ознакомление потенциальных кандидатов с потребностью в персонале при помощи различных источников найма рабочей силы (например, через публикацию предложения свободных рабочих мест).

При планировании принятия на работу принимаются во внимание элементы трудового права и законодательства, которым должно быть уделено внимание при предоставлении рабочих мест.

Планирование внедрения сотрудников — заключительная часть планирования набора персонала, заключающаяся в освоении специальности новыми сотрудниками, их интеграции в группы и само предприятие при уделении внимания отличительным чертам каждого занимаемого рабочего места.

Планирование высвобождения персонала приобретает все большее значение, особенно в связи с экономической стагнацией. Этот процесс выполняет две основные задачи, возникающие при появлении излишка запланированной рабочей силы по сравнению с запланированной потребностью в ней. Выполнение первой задачи требует выяснения причин образования планируемого излишка рабочей силы. С этой целью проверяются подразделения предприятия, и определяется, в каком из них возник избыток рабочей силы.

На основе полученных результатов в планировании высвобождения персонала сначала намечаются мероприятия не связанные с увольнением, например снижение сверхурочных рабочих часов, внутренние преобразования или прекращение принятия на работу. Лишь затем должны быть проведены мероприятия, направленные на снижение количества сотрудников. Причем преимущество должны иметь те мероприятия, при проведении которых сотрудники покидают предприятие добровольно (например, досрочная отправка на пенсию с оплатой полной пенсии, компенсационные платежи).

В последнюю очередь должны проводиться мероприятия по увольнению сотрудников, деятельность и права которых четко ограничены трудовым законодательством и тарифным договором.

Социальная напряженность при высвобождении персонала неизбежна.

Опережающее планирование высвобождения занимается преимущественно поиском социально-договорных вариантов применения высвобожденного персонала и берет, таким образом, на себя функцию буфера, прежде всего по отношению к социальным рискам и уменьшению безработицы.

## **4.2 Адаптация персонала**

Адаптация — это состояние, характеризующееся достигнутым взаимным соответствием между личностью и внешней средой. В рамках данной концепции адаптация представляет собой состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды —

с другой полностью удовлетворены. Адаптация рассматривается и как процесс пассивного и как процесс активного взаимного приспособления человека и окружающей среды.

Существенно различаются представления о механизмах достижения состояния адаптации. Следует выделить три классических подхода к этой проблеме.

1. Представители школы бихевиоризма в качестве основного механизма достижения адаптации выделяют биологические изменения в среде и в организме, достигаемые посредством набора действий (реакций, ответов), соответствующих ситуации, требующей адаптации. В процессе развития данный подход развился в психофизиологическую парадигму адаптации, которая предполагает активацию физиологических и психологических изменений личности в процессе приспособления к изменившимся условиям среды, основной целью которого является восстановление нарушенного равновесия со средой и сохранение здоровья адаптанта.

2. Интериорионистский подход выделяет две основные движущие силы адаптации: проявления конформности к требованиям среды и активное творческая целеустремленная социальная активность, проявляющиеся в различных ситуациях, требующих адаптации. Социальная адаптация предполагает усвоение новых социальных ролей, необходимых для получения необходимой реакции нового социального окружения. В рамках социальной адаптации Ж. Пиаже выделяет две основные формы: 1) Ассимиляция – принятие чего-либо, включение его в свою внутреннюю схему поведения; 2) Аккомодация – изменение схем поведения индивида в соответствии со свойствами среды с целью приспособления. В процессе развития данный подход развился в социальную парадигму адаптации.

3. Представители психоаналитического подхода в качестве важной движущей силы адаптации выделяют интеллектуальные процессы. Большое значение в трудах сторонников данного подхода уделяется конфликтным ситуациям, часто определяющим течение адаптационных процессов, вместе с тем, подчеркивают и возможность бесконфликтного течения адаптации. В процессе развития данный подход развился в парадигму профессиональной адаптации.

Факторы, определяющие уровень профессиональной адаптации:

1. Соответствие уровня знаний работника требованиям трудового процесса (образование-должность).

2. Соответствие уровня навыков работника требованиям рабочего места (стаж работы на рабочем месте, отдельные параметры психофизиологической группы условий труда).

3. Соответствие динамики карьерных изменений динамике уровня профессионализма работника.

4. Соответствие уровня техники требованиям работника.

5. Соответствие уровня технологии требованиям работника (методическое обеспечение, наличие АРМ).

6. Соответствие управления требованиям работника:

- уровень организации труда и планирования труда (условия труда, организация рабочих мест, количество и состав трудовых функций, нормирование труда);

- уровень контроля и анализа;

- уровень руководства.

7. Отсутствие влияния профессиональных деструкций на производительность труда и работоспособность индивида (стаж работы по специальности – уровень профессиональных заболеваний).

Факторы, определяющие уровень психофизиологической адаптации.

- активность жизненной позиции, уровень интеллектуальной и креативной активности;

- развитость защитных механизмов;

- уровень психологического здоровья;

- эмоционально-чувственное состояние личности;

- опыт.

Ряд исследователей указывают на связь между уровнем адаптации и соматическими отклонениями (последствиями). Это влияние с одной стороны определяется замедление адаптационных процессов в случае физического нездоровья адаптанта, с другой стороны, ярко выраженными негативными последствия сложного протекания адаптационных процессов для самочувствия человека. Наиболее частыми проявлениями таких последствий является:

- нарушение цикла «сон-бодрствование»;

- побледнение кожи лица;

- нарушения речевых функций;

- сердечно-сосудистые и простудные заболевания;

- нарушения пищеварения;

- невроты и проч.

Перечисленные факторы личностного характера определяют общую склонность к адаптивному и дезадаптивному поведению, однако их влияние определяет результат адаптации лишь частично. Отдельные особенности личности могут выступать как способствующие адаптации в одних условиях и препятствующее ей в других. Диагностика указанных особенностей личности является основой для разработки мероприятий по управлению процессами адаптации личности.

Факторы, определяющие уровень социальной адаптации.

Адаптационные процессы не могут протекать изолированно от социальной среды. Выполняя профессиональные обязанности работник «включается» в набор социальных ролей:

- «начальник-подчиненный»;
- «коллега-коллега»;
- «лидер» - «группа»;
- «изгой» - «группа»;
- «группа работников» (один отдел) – «группа работников» (другой отдел);
- представитель более «престижной» профессии – представитель менее «престижной» профессии и т.д.

Представленные социальные роли требуют специфических алгоритмов поведения, которые меняются в зависимости от стиля руководства, а также ценностей и атрибутов организационной культуры, включающих социальные нормы.

Ситуативные факторы, определяющие уровень адаптации.

Ситуативные факторы определяют степень интенсивности дестабилизирующих факторов, определяемых особенностями условий, в которых разворачивается событие, требующее адаптации. К числу ситуативных факторов, усложняющих процессы адаптации, относятся следующие:

- высокий уровень динамичности смены событий;
- необходимости быстрого принятия решений и их реализации;
- увеличении степени ответственности за принимаемые решения;
- степень риска принимаемых решений;
- рассогласования между индивидуальными особенностями и требованиями к результатам деятельности;
- недостаточность информации, необходимой для принятия решений, ее противоречивость, чрезмерное разнообразие и монотонность;

- противоречивые и неопределенные требования (ролевой конфликт и ролевая неопределенность);
- негативные события в личной жизни адаптирующегося индивида.

Многие из перечисленных факторов не поддаются непосредственному управлению, однако степень их негативного влияния может быть снижена.

### **Последствия высокого и низкого уровня адаптации.**

Последствия недостаточно успешных процессов адаптации для психологического и физиологического здоровья личности раскрыты в исследованиях стрессовых состояний, проявляющихся в ситуациях, требующих адаптации. Так, Р. Бринер, утверждает, что стресс могут провоцировать ситуации, которые рассматриваются как обременительные, угрожающие, неопределенные, двусмысленные или просто скучные. В качестве повода для стресса все чаще упоминаются и такие факторы:

- чрезмерная загруженность;
- продолжительность рабочего времени;
- конкуренция;
- слишком быстрое продвижение по службе;
- негативные межличностные отношения с руководителями;
- конфликт между работой и личной жизнью;
- неуверенность в надежности своего положения на работе.

Стресс независимо от вида деятельности вызывает перенапряжение, которое становится причиной многих человеческих недугов физического и психического характера.

К наиболее опасным последствиям стресса относятся посттравматические расстройства. В число таких последствий входят ролевые перегрузки, т.е. ситуации, когда человек не способен справиться с работой на рабочем месте и вынужден брать ее домой, а также ролевая сложность и ролевая неопределенность в случае предъявления нечетко сформулированных требований.

Последствия низкого уровня адаптации могут проявляться также в межличностном общении и сказываться на производительности труда.

### **Основные подходы и инструменты управления процессами адаптации личности в профессиональной среде.**

Профессиональная деятельность связана с разнообразными изменениями, значительная часть из которых требует изменения состава навыков и моделей поведения. Наиболее типичными и изученными из

них являются следующие: приход на первое место работы молодого специалиста, переход на новое место работы специалиста, имеющего трудовой стаж по той же специальности, переход на работу по другой специальности, переход на новую должность, смена состава выполняемых обязанностей, изменение условий труда, смена руководителя, адаптация коллектива к новому работнику.

Каждая из ситуаций вызывает адаптационные процессы разной степени интенсивности по различным направлениям, поэтому требует различных подходов к управлению адаптацией.

Научные и практические разработки указывают в качестве основных следующие инструменты управления адаптацией:

- коммуникационное воздействие;
- планирование адаптации;
- материальное и информационное обеспечение адаптации;
- управление организационной культурой.

Исследователи обосновывают необходимость разных форм коммуникации как по вертикали, т.е. между руководителями и подчиненными, так и по горизонтали – между подчиненными. Созданию оптимального климата для положительных установок к деятельности и включенности в круг организации помогает двусторонняя, открытая коммуникация. Успешное межличностное общение способствует включению в структуру организации и адаптации. С этой целью используются консультативные форумы и группы советов, которые активизируют общение людей и развивают чувство ответственности за идеалы и политику организации.

Особая роль в системе коммуникации отводится руководителям. Анализ стиля их деятельности показывает, что периодические встречи с персоналом и дискуссии по проблемам занятости, а также другим темам положительно влияют на адаптацию и дальнейшее поведение подчиненных. Существуют специальные приемы, используемые руководителем при общении с новичками, например, рассказ о том, как некогда человек, в настоящее время занимающий в фирме высокое положение, из чувства долга вовремя пришел на помощь и спас производственную систему от развала. В данном случае содержание рассказа представляется не столь важным по сравнению с его нравственным аспектом, подчеркивающим, что за дополнительные усилия в сфере деятельности работник вознаграждается продвижением по службе. Отмечаются и другие формы коммуникационных действий, а именно - использование церемоний или обрядов для подкрепления

заботы о людях. Вручение наград на таких церемониях означает не только признание достигнутых результатов, но также становится стимулом, способствующим продолжению успешного труда.

Кроме того, коммуникация - средство для разрешения интерперсональных конфликтов. Следует отметить, что в роли миротворцев должны чаще всего выступать психологи или специальные консультанты, обладающие высокими коммуникативными качествами.

Среди подходов к планированию и обеспечению поддержки процессов адаптации персонала в профессиональной деятельности можно выделить две крайние точки зрения.

Согласно первой, цель управления адаптацией состоит в исследовании сложившихся в организации ценностей и стереотипов поведения, с целью последующего выбора среди кандидатур специалистом обладающих личными качествами в наибольшей степени соответствующими коллективу. Основная идея данного подхода состоит в сокращении разрыва между сложившимся состоянием личности и требуемым состоянием в новых условиях. Суть управления адаптацией в рамках этой концепции сводится к совершенствованию механизмов отбора персонала и психологической диагностики.

Другая концепция акцентирует внимание на развитии условий, способствующей успешной адаптации персонала на различных этапах адаптации. В рамках данной концепции большое внимание уделяется технической стороне адаптации: обеспечения необходимой информацией, средствами труда, а так же разработке обучающих тренингов, способствующих развитию необходимых навыков работника, столкнувшегося с ситуацией требующей адаптации.

Т. Закревская предлагает набор приемов управления для следующих четырех этапов адаптации персонала:

Этап 1. Планирование прихода нового работника. При организации этого этапа необходимо уточнить следующие моменты: задачи, которые будет решать новый сотрудник; функции, которыми будет наделен для решения этих задач; его место в структуре организации; рабочее место и ресурсы, которые понадобятся для обеспечения работы.

Этап 2. Подготовка пакета документов, регламентирующих деятельность и социальный статус сотрудника. Еще до прихода нового сотрудника готовятся пакет документов, стандарты деятельности организации, перечень необходимой информации, которые ему потребуются для работы. Очень важный момент — выяснение того, чего

хочет от сотрудника организация и как сотрудник понимает свои обязанности.

Этап 3. Подготовка индивидуальной программы прохождения испытательного срока.

Приходящий сотрудник сразу получает программу испытательного срока. Он знает, что с ним будет происходить на этом этапе, по каким критериям он будет оцениваться. За ним закрепляется ответственный работник.

Корпоративная культура компании построена таким образом, что на возникший вопрос можно получить ответ у любого сотрудника, который в случае затруднения порекомендует, к кому лучше обратиться. Отзывчивость — одна из черт корпоративной культуры. Она позволяет новому сотруднику быстро освоиться и включиться в работу. Сам сотрудник влияет на то время, которое он затрачивает на вхождение в коллектив. Он может адаптироваться один месяц, три месяца. Но испытательный срок не превышает 3-х месяцев.

Этап 4. Оценка работы сотрудника во время испытательного срока и официальный прием его в общий коллектив.

В трактовке А. Климашина, последовательность адаптационных процессов на предприятиях также содержит 3 этапа.

Этап 1. Прежде всего, при приеме кандидата на работу отделом управления персоналом составляется карта личностных и профессиональных характеристик, которая сопоставляется с профессиональными характеристиками. Таким образом, выявляется не только психологическая совместимость работника данной специальности, но и его профессиональная пригодность. Дальнейший анализ полученных результатов позволяет разработать комплекс рекомендаций для нового сотрудника. В карте характеристик учитываются:

- способы и возможности освоения человеком новых объемов работ;
- реакция на неизбежный стресс, который является следствием перехода на новое место работы;
- способы установления сотрудником контактов и связей в новом коллективе;
- ожидания оценки результатов труда.

Следующей ступенью процесса адаптации является введение в должность, представляющее собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы и помогающих установить контакты с окружающими. Эти процедуры позволяют человеку по-

чувствовать, что его ждали, к его приходу готовились, и избежать многих ошибок, вызванных слабым знанием на первых порах организации, ее особенностей, уменьшить психологическую боязнь провала и тем самым снизить вероятность разочарования и ухода. Введение в должность происходит с помощью специального курса ориентации, ответственность за который лежит на отделе управления персоналом. На первом этапе работнику рассказывают:

- об истории предприятия;
- об организационной структуре;
- о философии фирмы;
- о правилах делового поведения;
- о правилах внутреннего распорядка.

Второй этап состоит в непосредственном представлении работника коллегам, осмотре подразделения, рабочего места.

На этом этапе на каждого нового сотрудника заводится бланк адаптации, который хранится в его личном деле в отделе кадров. При заполнении бланка адаптации принятый сотрудник составляет план работы, в котором указывает мероприятия, контактные лица, необходимые документы, сроки выполнения намеченных мероприятий. Первоначальный план согласуется с непосредственным руководителем. В течение двух недель новый работник каждые два дня встречается с руководителем и обсуждает результаты работы по плану, также он может получить ответы на волнующие его вопросы.

Завершающим этапом работы службы управления персоналом по адаптации сотрудников является организация контроля процесса адаптации, который призван решать проблемы, возникающие у новых работников, и устранять факторы, мешающие закреплению новичка в коллективе.

Интерес представляет схема, разработанная профессором Г.Б. Шишко для адаптации молодых специалистов. В схеме основной упор делается на процессы социально-психологической адаптации.

Этап 1. Молодой специалист информируется о коллективе в целом, своей будущей работе работниками кадровой службы. Более подробные сведения по интересующим его вопросам он получает от непосредственного руководителя структурного подразделения.

Этап 2. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные отношения.

Этап 3. Молодой специалист показал себя приемлемым для коллектива и в конфликтных ситуациях быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу.

Этап 4. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни коллектива, изобретательстве и рационализации. У него появился определенный творческий успех в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

На наш взгляд, состав, последовательность и содержание этапов адаптационного процесса должны увязываться с принятой концептуальной моделью адаптации, разработанной системой целей и задач. Помимо традиционных, описанных выше методов, для повышения эффективности адаптации можно также использовать дополнительный организационный ресурс:

- Советы молодых специалистов;
- Советы молодых ученых и специалистов;
- Советы наставников молодежи и мастеров;
- творческие бригады;
- общественные бюро рационализаторства, экономического анализа и технической информации.

Кроме того, в качестве инновационных методов адаптации можно организовать:

- деловые игры;
- обучение малыми группами;
- психологические тренинги (например, на повышение уровня групповой сплоченности);
- использование интенсивных интегративных психотехнологий (по методикам д.п.н. В.В. Козлова).

Основным преимуществом применения перечисленных инструментов управления является совмещение функций диагностики проблем адаптации персонала и комплексного корректирующего воздействия, сочетающего инструменты организационного коммуникационного и психологического уровней.

### **4.3 Мотивация персонала**

#### **Содержательные теории мотивации труда.**

Содержательные теории мотивации подходят к определению побуждающих мотивов к труду через неудовлетворенные потребности

сти человека. Классической и наиболее известной содержательной теорией считается теория иерархии потребностей

Мотивы, движущие индивидом в процессе деятельности, А. Маслоу предлагает определять исходя из того, на каком уровне потребления данный индивид находится. Проклассифицируем основные потребности человека (покажем уровни пирамиды).

Первичные (низшие или врожденные) потребности.

1. Физиологические потребности (в воспроизводстве, пище, дыхании, одежде и т.п.).

2. Потребность в безопасности существования (в здоровье, благоприятном состоянии окружающей среды, гарантии работы и т.п.).

Вторичные (высшие или приобретенные) потребности.

3. Социальные потребности (в принадлежности к коллективу, общении, заботе о других, внимании к себе и т.д.).

4. «Престижные потребности» или потребности в уважении, авторитете, статусе, самоуважении и т.п.

5. Потребность в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

Переход на следующий уровень потребления возможен только после полного удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Критика теории А. Маслоу строится на том, что он не учитывает индивидуальный фактор в своей пирамиде. Каждая личность обладает оригинальной системой ценностей, имеющей различные приоритеты удовлетворения потребностей. Кроме того, считается, что не происходит автоматический переход на более высокий уровень после удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Двухфакторная теория мотивации.

Фредерик Герцберг – автор двухфакторной теории мотивации или, как ее еще называют, «теории мотивационной гигиены». Проведя опрос более 200 инженеров и бухгалтеров, Герцберг показал, что положительные эмоции от работы и неудовлетворенность трудом обусловлены двумя группами неоднородных факторов.

Первая группа - факторы гигиены: политика фирмы и администрации, жалование, межличностные отношения, условия труда, общественный статус, гарантия занятости, влияние работы на личную жизнь. Если эти факторы оказывают отрицательное воздействие, то у индивида возникает неудовлетворенность работой. Положительное их влияние не гарантирует удовлетворенность трудом. Эти внешние

факторы получили название «факторов контекста», или гигиенических факторов».

Вторая группа - факторы, отражающие внутреннее содержание работы: трудовые достижения, признание успеха, рост ответственности, возможность профессионального роста. Эти факторы Герцберг назвал «мотиваторами».

«Мотиваторы», вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

Теория "X" и теория "Y". Автор этих теорий – Д. Макгрегор. По его мнению, к определению мотивов движущих человеком в процессе деятельности можно подходить с двух точек зрения. Первая: средний человек от природы ленив - он работает как можно меньше, ему не доставляет честолубия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили; он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации, доверчив и не слишком сообразителен («теория X»). Вторая точка зрения диаметрально противоположна первой : люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в фирме, на предприятии («Теория Y»).

Согласно «Теории Y» любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Однако в силу ряда факторов у работника может насту-

пить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

#### **Процессуальные теории мотивации труда.**

Процессуальные теории мотивации возникли достаточно давно. Из встречающихся в литературе теорий, авторы-систематизаторы выделяют обычно следующие: теорию инстинкта, теорию справедливости, модель Портера-Лоулера, теории ожидания.

Теория инстинкта. Данная теория начала развиваться сразу после публикаций работ Дарвина о происхождении человека. Первый ученый, работающий в этой области - У.Джеймс – в качестве основного побудителя к действию ставил инстинкт. Однако его доводы и теоретические построения были слишком упрощенными.

Теория справедливости. Основные положения этой теории гласят, что личность субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Те, кто считает, что вознаграждение меньше справедливого, снижают интенсивность работы. Те же, кто считает, что вознаграждение больше справедливого не стремятся улучшить свою работу либо улучшают ее незначительно. Вряд ли стоит рассматривать эту теорию как отдельно существующую. Она предполагает, что интенсивность работы в будущем зависит от ожидания справедливого вознаграждения, то есть сила мотива равна произведению ожидания вознаграждения и размера вознаграждения.

Модель Портера-Лоулера. Модель объединяет элементы теории ожидания, теорию справедливости, комплекс личных характеристик работника. Но эта модель не отвечает на основной вопрос, решаемый мотивационными теориями («Какие мотивы побуждают человека к деятельности?»). Модель показывает лишь какие факторы влияют на удовлетворение от работы. Перестроив эту модель таким образом, чтобы она отвечала на основной вопрос, решаемый теориями мотивации, мы получим частный случай теории ожидания.

Теория ожидания. Базовая модель этой теории представлена формулой: мотив равен произведению ожидания и ценности.

Действие рассматривается как результат рационального процесса решения. Теория ожидания предполагает, что личность будет руководствоваться в своей деятельности доминирующим мотивом. Естественно, одна базовая модель слишком примитивна, чтобы использовать ее в качестве инструмента для определения мотивов побуждающих личность к труду. Мы рассмотрим в хронологическом порядке возникавшие усовершенствованные теории ожидания.

Модель Хекхаузена. Все показанные выше модели теории ожидания были обобщены в теории Хекхаузена. Он связал ситуацию с ожиданием и с побуждением личности. По Хекхаузену на силу побуждения личности последовательно воздействуют три ожидания:

- ожидание "ситуация – результат";
- ожидание "действие – в ситуации – результат";
- ожидание "результат – последствия".

Как считает Хекхаузен, рассмотренные выше ожидания полностью формируют побудительные мотивы у личности. У всех перечисленных выше моделей имеется большой недостаток, – они статичны, а потому не могут применяться на практике, а служат теоретической базой для разработки более совершенных теорий.

Динамические теории мотивации, работы Аткинсона и Берка.

В работах Аткинсона и Берка были впервые предприняты попытки проследить временные тенденции мотивационных теорий. В результате наблюдений было отмечено множество интересных фактов (например, большая настойчивость в достижении цели проявлялась у тех личностей, у которых преобладал мотив успеха, а меньшая у тех, у которых преобладал мотив неуспеха). После продолжительной теоретической работы был выдвинут основной принцип теории – принцип коммуляции (суммирования сил) и 6 типов параметров мотивационной системы. Перечислим их:

- побуждающие силы, это силы, которые обеспечивают рост мотивационных тенденций, усиливают мотив к прямому действию;
- консумматорные силы – вызывают редукцию мотивационных тенденций;
- степень переноса, определяет степень переноса побуждающей силы с одного действия на другое;
- степень замещения между тенденциями, определяет степень переноса консумматорной силы с одного действия на другое;
- параметры замедления начала и замедления окончания действия консумматорных сил;
- препятствующие силы, отличие от консумматорных сил в том, что последние редуцируют силу мотивационных тенденций, препятствуя возникновению новых тенденций, тогда как препятствующие силы подавляют силу имеющихся мотивационных тенденций.

Критики представленной динамической теории утверждают, что не происходит учета фактора особенности личности, ведь один человек может сидеть над сухарем 2 минуты, а другой – несколько часов. Возникло альтернативное течение, связанное с психологией личности. Рассмотрим его ниже.

Психология воли Аха. Ах обращал внимание на то, что динамическая теория мотивации, рассматривая детерминанты формирования намерений, не рассматривает проблематики осуществления намерений. Он утверждал, что личность в процессе выполнения действия формирует в зависимости от особенностей своей воли различные побуждающие силы. Однажды выбрав цель, личность в дальнейшем может определить ее с совершенно других позиций.

### **Перечень материальных и моральных рычагов воздействия на мотивацию к труду работников промышленного предприятия.**

Общедоступные стимулы. К ним мы отнесем те льготы и поощрения, которые может получить любой работник предприятия, выполнив ряд определенных условий. Обычно стимулы такого рода закрепляются в коллективном договоре. Общедоступные стимулы мы без труда можем разделить на моральные и материальные.

Моральное стимулирование направлено на создание таких условий труда и распределения, при которых участие в общественном производстве и добросовестная трудовая деятельность приносят каждому участнику моральное удовлетворение. Это:

- а) систематическая массово-идеологическая работа по воспитанию положительного отношения к труду, разъяснение роли эффективного труда для народного хозяйства республики.
- б) различные меры морального поощрения, устанавливаемые руководителями: благодарности; почетные грамоты; занесение в книгу или на доску почета; присвоение различных званий (например - "Лучший по профессии");
- в) поощрения и награды государства;
- г) пропаганда трудовых достижений отдельных работников и коллективов предприятия в печати, по радио, телевидению;
- д) моральные санкции: прилюдно общественное осуждение нарушения трудовой и производственной дисциплины; выговора и предупреждения.

Материальное стимулирование персонала направлено на создание заинтересованности и реальной возможности каждого участника общественного производства получить материальные блага для личного потребления в непосредственной зависимости от количества и качества его труда. К стимулам материальным относятся:

- а) правильная организация заработной платы;
- б) обязательная индексация должностных окладов;
- в) премирование;
- г) льготное питание;
- д) транспортные льготы;
- е) продажа ограниченного количества товаров по льготной цене;
- ж) материальные санкции:
- удержание части заработной платы за простои либо брак по вине исполнителя;
  - временное понижение в должности или квалификационном разряде с соответствующим понижением заработной платы;
  - лишение («урезание») премии.

Группа индивидуальных стимулов предназначена для ценных работников. К этой группе персонала необходим особый подход, учитывающий особенности их характера, темперамента, отношения к работе, стиля жизни и т.п. Это работники, как правило, уже длительное время работают на предприятии и их действия могут непосредственно влиять на финансовые результаты и эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Индивидуальные стимулы закрепляются в трудовом договоре. Разделить данную группу стимулов четко на моральные и материальные затруднительно, так как они тесно

связаны между собой. Индивидуальные стимулы могут быть следующими:

- а) ссуды работнику на льготных условиях;
- б) компенсация за использование сотрудниками предметов длительного пользования в служебных целях;
- в) льготное медобслуживание;
- г) дополнительная поддержка фирмой отпускников;
- д) направления на учебу, семинары, конференции;

Для предприятий с негосударственной формой собственности (в основном), владельцы которых являются действительными хозяевами своего дела, предлагаются следующие дополнительные стимулы:

- а) минимальная, но заметная забота о семьях: подарки к празднику; оплата детских дошкольных учреждений; оплата медицинского обслуживания семей специалистов;
- б) лучший стимул - небольшая, но весомая доля в имуществе предприятия;
- в) выплата заработной платы по валютному эквиваленту (определяется в долларах, например, а выплачивается по курсу какого либо банка на день выплаты);
- г) содействие в приобретении или строительстве жилья;
- д) содействие в приобретении автотранспорта;
- ж) передать (пошить, выдать деньги на приобретение, подарить) повседневный костюм;
- з) ценные и полезные подарки - дипломат, ручка, часы, то, что может понадобиться для работы.

#### **4.4 Контрольные вопросы по разделу 4**

1. Набор персонала.
2. Планирование набора персонала.
3. Планирование высвобождение персонала.
4. Механизм достижения состояния адаптации.
5. Факторы, определяющие уровень профессиональной адаптации.
6. Факторы, определяющие уровень психофизиологической адаптации.
7. Факторы, определяющие уровень социальной адаптации.
8. Ситуативные факторы, определяющие уровень адаптации.
9. Последствия высокого и низкого уровня адаптации.

10. Основные подходы и инструменты управления процессами адаптации личности в профессиональной среде.
11. Мотивация и стимулирование труда персонала.
12. Содержательные теории мотивации труда.
13. Процессуальные теории мотивации труда.
14. Перечень материальных рычагов воздействия на мотивацию к труду работников промышленного предприятия.
15. Перечень моральных рычагов воздействия на мотивацию к труду работников промышленного предприятия.

## **5. Развитие персонала**

### **5.1 Повышение квалификации персонала**

#### **Анализ компетентности персонала.**

Оценка выполнения работниками своих обязанностей во всех аспектах (выполнение требований к качеству выпускаемой продукции, экологической и промышленной безопасности) проводится ежедневно руководителем подразделения путем наблюдения;

- на основании результатов оценки необходимого уровня знаний, образования и опыта персонала, недостаточность которых может привести к отступлениям от технологической документации, требований по охране труда, Политики и Целей предприятия, плановых показателей подразделения и предприятия в целом;

- на основании потребности предприятия в персонале соответствующей компетентности и квалификации, исходя из перспективных планов работ и развития предприятия (при производстве нового вида продукции, внедрении новой технологии, оборудования и т.д.);

- при изменении требований законодательных и технических нормативных правовых актов, имеющих отношение к деятельности подразделения;

- на основании результатов внутреннего и внешнего аудита функционирования системы менеджмента, анализа функционирования системы менеджмента со стороны высшего руководства.

#### **Планирование повышения компетентности персонала.**

Для планирования повышения компетентности персонала требуются заявки на обучение, служебные записки.

Заявки структурных подразделений на обучение персонала на год после утверждения вышестоящим руководителем по принадлежности передаются в ОК (ПК) не позднее 15 декабря года, предшествующего планируемому.

На основании заявок на обучение составляется годовой план профессионального обучения работников предприятия и план работы ОК по подготовке кадров на квартал.

В результате получается проект плана обучения. Годовой план профессионального обучения работников предприятия утверждается вышестоящим руководителем по принадлежности.

На основании заявок на обучение (служебных записок) определяется необходимость и возможность обучения персонала непосредственно на предприятии без отрыва от производства либо в учреждениях образования (внешнее обучение), что отражается в годовом плане профессионального обучения работников предприятия. В результате получается план обучения.

#### **Определение преподавательского состава инструкторов производственного обучения, состава учебных групп.**

Для организации профессионального обучения непосредственно на предприятии в каждом структурном подразделении по представлению руководителя подразделения ежегодно в I квартале приказом по предприятию назначаются уполномоченные по подготовке кадров, составляются списки преподавателей (консультантов) теоретического обучения и инструкторов производственного обучения, которые утверждаются вышестоящими руководителями по принадлежности.

Инструктором производственного обучения назначается работник из числа высококвалифицированных рабочих, имеющий стаж работы по профессии не менее 3 лет, высокие производственные показатели, образование не ниже общего среднего.

Преподаватели теоретического обучения назначаются из числа руководящих работников и специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование и стаж работы не менее 3 лет.

Комплектование учебных групп осуществляется в соответствии с тематической направленностью, как правило, из рабочих одной или родственных профессий, квалификации одного уровня со стажем практической работы по профессии на предприятии не менее 1 года.

Списки учебных групп составляются по заявкам руководителей структурных подразделений, согласовываются с начальником ОК и утверждаются вышестоящими руководителями по принадлежности.

Инженер по ПК несет ответственность за составление списков учебных групп.

**Разработка проектов рабочих учебных планов и программ теоретического и производственного обучения (при необходимости) или актуализация действующих**

Для разработки проектов рабочих планов и программ необходимы ЕТКС, перечень профессий для подготовки рабочих на производстве, Положение о научно-методическом обеспечении непрерывного профессионального обучения кадров по рабочим профессиям

Разработка рабочих учебных планов и программ теоретического и производственного обучения (при необходимости) или актуализация действующих

Обучение персонала производится по типовым учебным планам и программам для непрерывного профессионального обучения кадров по рабочим профессиям. В случае необходимости разрабатываются рабочие учебные планы и программы теоретического и производственного обучения с учетом требований тарифно-квалификационных характеристик и требований СМ.

Тарифно-квалификационные характеристики оставляются в соответствии с ЕТКС работ и профессий рабочих и содержат требования к основным знаниям и умениям, которые должны иметь рабочие указанной профессии и квалификации.

Основой для разработки рабочих учебных планов и программ являются: Перечень профессий для подготовки рабочих на производстве; модель учебного плана, типовые и рабочие учебные планы, форма и порядок разработки которых определены Положением о научно-методическом обеспечении непрерывного профессионального обучения кадров по рабочим профессиям; типовые и рабочие учебные планы и программы, которые разрабатываются по форме и содержанию, предлагаемым в методических рекомендациях.

Разработку и корректировку программ обучения персонала на семинарах, КПК, КЦН осуществляют преподаватели групп обучения по предложениям руководителей структурных подразделений.

Ответственность за разработку рабочих учебных планов и программ теоретического и производственного обучения несет инженер по ПК.

Разработанные проекты рабочих учебных планов и программ согласовываются с руководителем подразделения и главными спе-

специалистами предприятия по направлениям деятельности в течение 5 рабочих дней.

При отсутствии замечаний руководители подразделений и главные специалисты предприятия согласовывают документы - подписывают их в месте, обозначенном для согласующей подписи.

Согласованные проекты рабочих учебных планов и программ утверждает вышестоящий руководитель по принадлежности.

**Выбор поставщиков образовательных услуг.** Выбор поставщиков услуг производится, исходя из потребностей производства, а также плана профессионального обучения работников предприятия.

Оценка и выбор поставщиков услуг осуществляется путем анализа информации об учебном заведении, полученной по телефону, на электронных носителях, из рекламных проспектов по следующим критериям:

- монополия учебного заведения на рынке предоставления услуги (в данном случае - обучения);
- состояние учебной базы;
- стоимость обучения;
- отдаленность от предприятия.

Если учебное заведение не является монополистом в области обучения, оцениваются преимущества (недостатки) его учебной базы и стоимость обучения, после чего делается вывод о целесообразности обучения в данном учебном заведении.

Завершающим этапом оценки и выбора учебного заведения является заключение договора или направление заявок на обучение по формам учебных заведений.

После заключения договора с учреждением образования ОК готовит приказ за подписью генерального директора о направлении работников предприятия на обучение и оформляет документы на оплату за обучение.

С работником, направленным на обучение заключается договор на подготовку специалиста в соответствии с Положением о заключении договора на подготовку специалиста и рабочих кадров в учебных заведениях.

#### **Процесс обучения, контроль обучения.**

Обучение рабочих осуществляется на основании Типового положения о непрерывном профессиональном обучении рабочих и включает в себя следующие виды обучения:

- подготовка;

- переподготовка;
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

Подготовка рабочих на производстве - это первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие, ранее не имевших профессий. Подготовка рабочих на производстве производится по индивидуальной и курсовой формам обучения.

Срок обучения на подготовку определяется на основании перечня профессий для подготовки рабочих на производстве и устанавливается от 1 до 6 месяцев в зависимости от сложности профессии и специальности, объема необходимых навыков и знаний.

При индивидуальном обучении рабочий приказом по предприятию закрепляется за консультантом теоретического обучения и инструктором производственного обучения. В течение 2 недель со дня издания приказа с консультантом и инструктором заключается трудовой договор на профессионально-техническое обучение рабочих на производстве.

При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций у консультанта теоретического обучения по типовой программе в размере до 10 % общего фонда времени, выделяемого на теоретическое обучение.

Учет проведения консультаций консультант оформляет в виде листка учета работы консультанта теоретического обучения при индивидуальной форме обучения.

Производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего - инструктора производственного обучения на рабочем месте.

Переподготовка организуется для обучения рабочих, высвобождаемых на предприятии, в результате чего они не могут быть использованы по своей профессии, а также изъявивших желание сменить имеющуюся у них профессию с учетом потребности производства.

Формы переподготовки аналогичны формам подготовки рабочих. Переподготовка осуществляется без отрыва или с отрывом от работы непосредственно на предприятии, а также в учебных центрах и других учреждениях образования.

Переподготовка рабочих осуществляется по учебным программам для подготовки рабочих по соответствующей профессии. При этом допускается сокращение сроков обучения за счет исключения

ранее освоенного материала с учетом фактического уровня знаний, умений и навыков обучаемых.

Обучение вторым (смежным) профессиям - это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации.

Обучение организуется для расширения профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда, а также для совмещения профессии.

Повышение квалификации рабочих - это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Повышение квалификации рабочих осуществляется либо непосредственно на предприятии, либо в учреждениях образования.

Производственно-экономические курсы создаются с целью углубления и расширения профессиональных и экономических знаний, навыков и умений рабочих для присвоения более высоких тарифных разрядов (классов, категорий) в соответствии с потребностями производства. На этих курсах проходят обучение и рабочие, у которых фактический уровень квалификации не в полной мере соответствует тарифному разряду (классу, категории), который они имеют.

Комплектование учебной группы осуществляется, как правило, из рабочих одной или родственных профессий близкой квалификации и примерно одинакового общеобразовательного уровня по заявкам руководителей подразделений. Количественный состав группы рекомендуется от 25 до 30 человек.

Курсы целевого назначения создаются для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, новых методов хозяйствования, прогрессивных форм организации труда, трудового законодательства, правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности, вопросов, связанных с повышением качества продукции, и воздействия на окружающую среду.

Комплектование групп курсов целевого назначения производится в соответствии с тематической направленностью курсов по заявкам руководителей подразделений. Обучение на курсах целевого назначения проводится по программам, разработанным специалистами подразделений:

- систематическое самостоятельное обучение (самообразование);

- организованное обучение на предприятии;
- повышение квалификации в учреждениях образования;
- стажировка;
- обучение в целевой аспирантуре;
- переподготовка.

Самообразование осуществляется с целью удовлетворения индивидуальных потребностей в повышении профессиональной подготовки и производится путем самостоятельного изучения специальной научно-технической, экономической и др. литературы.

Организованное обучение на предприятии проводится по мере необходимости с целью комплексного изучения вопросов современной экономики, использования прогрессивной техники и технологии, трудового законодательства, системы менеджмента и других вопросов, направленных на решение конкретных задач, улучшение деятельности подразделений. Обучение на предприятии проводится, как правило, на курсах целевого назначения, семинарах.

Стажировка проводится в целях освоения трудового опыта, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или на должности более высокого уровня (для резерва на выдвижение).

Переподготовка руководителей и специалистов осуществляется с целью получения новой квалификации на специализированных факультетах ВУЗов и отделениях средних специальных учебных заведений.

Обучение вопросам системы менеджмента является составной частью процесса непрерывного обучения персонала и проводится с целью повышения уровня владения персоналом вопросами качества, управления охраной окружающей среды, охраной труда и здоровья на рабочем месте.

Обучение во внешних учреждениях образования проводится по учебным планам и программам этих учреждений. Место и время проведения занятий по теоретическому и производственному обучению устанавливается расписанием учреждения образования. Производственное обучение может осуществляться по месту основной работы обучаемого.

#### **Учет и контроль учебной работы и посещаемости.**

Контроль за ходом учебного процесса осуществляется во всех видах и формах профессионального обучения. Инженер по ПК несет ответственность за организацию и координацию процесса обучения и

совместно с преподавателями (консультантами) теоретического обучения и инструкторами производственного обучения осуществляет контроль выполнения планов и программ обучения. Учет учебной работы и посещаемости занятий ведет преподаватель (консультант) в учебном журнале, в листке учета работы консультанта теоретического обучения при индивидуальной форме обучения. Учет производственного обучения ведет инструктор в дневнике производственного обучения.

При контроле учебного процесса инженер по подготовке кадров использует следующие методы:

- наблюдает при посещении занятий за работой преподавателей (консультантов), инструкторов и обучающихся;
- проводит беседы с преподавателями (консультантами), инструкторами и обучающимися;
- участвует в проверке знаний обучающихся посредством устного опроса, проведения компьютерного тестирования или контрольных письменных и пробных работ;
- осуществляет контроль посещаемости работников, обучающихся в учреждениях образования, путем использования телефонной и других видов связи.

По результатам контроля инженер по ПК делает соответствующие записи в учебном журнале и в листке учета работы консультанта и их содержание доводит до преподавателя (консультанта).

#### **Проверка знаний обученных сотрудников.**

По окончании профессионального обучения проводится проверка знаний обученных сотрудников путем проведения тестирования, зачетов, собеседования и (или) квалификационных экзаменов.

Проверку знаний осуществляет квалификационная комиссия.

Для проверки знаний у рабочих в подразделениях созданы цеховые квалификационные комиссии, которые после окончания профессионального обучения рабочего и сдачи экзамена присваивают ему профессию, соответствующую квалификацию или разряд с 1 по 4 включительно.

Квалификационная комиссия предприятия присваивает квалификационные разряды с 5 по 6 включительно.

Состав квалификационных комиссий утверждается приказом генерального директора и пересматривается не реже 1 раза в год.

К квалификационным экзаменам допускаются лица, прошедшие полный курс теоретического и производственного обучения. Квали-

фикационные экзамены проводятся в конце установленного срока обучения рабочих, но не позднее 10 дней после окончания обучения.

К экзамену в квалификационную комиссию представляют:

- учебный журнал или листок учета работы консультанта теоретического обучения;

- дневник производственного обучения;

- акт на квалификационную пробную работу и заявление в квалификационную комиссию при повышении квалификации рабочего или заключение на квалификационную пробную работу при обучении по профессии на начальные разряды.

Руководители, специалисты и служащие предприятия после прохождения обучения должны сдать экзамен (тестирование, собеседование) квалификационной комиссии, состоящей из специалистов предприятия и преподавателя.

Квалификационный экзамен считается сданным при условии выполнения рабочим квалификационной пробной работы в полном соответствии с техническими условиями и при наличии у экзаменуемого теоретических знаний, предусмотренных тарифно-квалификационным справочником для данного уровня квалификации и профессии.

Квалификационный экзамен считается несданным:

- если во время квалификационной пробной работы, а также во время проверки знаний квалификационной комиссией установлено отсутствие у экзаменуемого знаний, требуемых квалификационной характеристикой;

- в случае брака или невыполнения норм выработки по вине рабочего;

- при незнании или нарушении экзаменуемым требований безопасности труда.

Лицам, получившим неудовлетворительные итоговые оценки успеваемости по теоретическому или производственному обучению, устанавливаются дополнительные сроки (до 2 недель) по теоретическому или производственному обучению, а по истечении этих сроков решается вопрос о повторном допуске к сдаче квалификационного экзамена.

При повторной неудовлетворительной итоговой оценке успеваемости квалификационной комиссией ставится вопрос перед администрацией предприятия об изменении или прекращении трудовых правоотношений с данным работником.

Результаты заседания квалификационной комиссии (проведение квалификационных экзаменов, собеседования, тестирования и др.) заносятся в протокол заседания квалификационной комиссии.

Работникам, успешно сдавшим квалификационные экзамены, выдается документ, подтверждающий успешное прохождение обучения -свидетельство и (или) присваивается (повышается) квалификационный разряд. Присвоение квалификационного разряда оформляется приказом по предприятию, на основании которого производится запись в трудовую книжку работника. Свидетельства регистрируются в журнале регистрации и учета выдачи свидетельств работникам предприятия.

#### **Регистрация данных о повышении компетентности персонала.**

Работники, прошедшие обучение, предоставляют в отдел кадров копии документов (диплом, свидетельство, сертификат и т.д.) о прохождении обучения, которые подшиваются в личные дела сотрудников. Присвоенный квалификационной комиссией разряд, класс, категория по профессии в установленном порядке заносится в трудовую книжку работника.

Учет и регистрация учеников по структурным подразделениям осуществляется на электронном носителе.

Протоколы заседаний квалификационных комиссий регистрируются в отделе кадров в листе регистрации протоколов и подлежат хранению в архиве предприятия в течение 25 лет.

Ответственность за регистрацию данных о повышении компетентности персонала несет инженер по подготовке кадров.

## **5.2 Аттестация персонала**

Аттестация – форма периодической оценки работы персонала, установление соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности.

Оценка персонала – процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей.

Аттестация (оценка) персонала предприятия проводится в целях:

- улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда;

- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Основными задачами оценки персонала являются:

- объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- ориентация персонала на стратегические цели предприятия;
- выявление кандидатур в резерв на ключевые должности;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников, формирование учебного плана;
- корректировка компенсационных пакетов сотрудников;
- оптимизация организационной структуры и улучшение системы управления;
- диагностика ситуации на предприятии в целом.

Участие в оценочных мероприятиях дает сотруднику следующие преимущества:

- гарантия того, что его достижения за прошедший период не останутся без внимания;
- ясное понимание поставленных задач и критериев успешности их выполнения;
- возможность диалога с руководителями предприятия и получения от них обратной связи;
- возможность профессионального и карьерного роста на предприятии.

Периодичность проведения аттестации - один раз в три года.

От аттестации освобождаются:

- лица, проработавшие в данной должности, либо по данной профессии менее одного года;
- выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы;
- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу.

### **Профиль компетенций.**

Профиль компетенций - полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимый для эффективной работы в конкретной должности конкретного предприятия.

Основанием для разработки профилей компетенций является приказ о введении новой должности.

Ответственными за разработку профилей компетенций являются руководители подразделений, которые, при необходимости, формируют рабочую группу по разработке профилей компетенций и назначают ответственного разработчика профилей компетенций излагают в виде таблицы, профилей компетенций включает в себя следующие разделы: профессиональные знания; специальные знания; требуемые навыки; требуемые качества; модели поведения.

Раздел «Профессиональные знания» должен содержать компетенции, позволяющие сотруднику успешно выполнять рабочие функции. Раздел «Специальные знания» должен содержать знания продукции, маркетинга, менеджмента, финансов, права и знания основных направлений работы предприятия. Раздел «Требуемые навыки» должен содержать компетенции, характеризующие профессиональные, коммуникативные и управленческие навыки. Раздел «Требуемые качества» должен содержать качества, влияющие на эффективность работы, такие как ориентация на результат, творческое мышление, ориентация на клиента (в том числе внутреннего), способность к анализу и развитию, межличностное взаимопонимание, личностная целостность, работа в команде и сотрудничество. В профиле компетенций обозначают компетенции, которые «необходимы», «важны» и «полезны» при помощи знака «+» и выделяют цветовой заливкой.

Основанием для пересмотра профилей компетенций является изменение требований к должности, изменение содержания работы. Ответственность за пересмотр профилей компетенций несет руководитель подразделения-разработчика.

### **5.3 Контрольные вопросы по разделу 5**

1. Этапы повышения квалификации персонала.
2. Анализ компетентности персонала. Планирование повышения компетентности персонала.
3. Определение преподавательского состава инструкторов производственного обучения, состава учебных групп. Разработка проектов рабочих учебных планов и программ теоретического и производственного обучения (при необходимости) или актуализация действующих.
4. Выбор поставщиков образовательных услуг.

5. Процесс обучения, контроль обучения.
6. Учет и контроль учебной работы и посещаемости. Проверка знаний обученных сотрудников. Регистрация данных о повышении компетентности персонала.
7. Аттестация персонала.
8. Профиль компетенций.

## **6. Управление конфликтами**

### **6.1 Конфликты: определение и классификация. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях**

Компетентный специалист способен увидеть зарождение конфликта, конструктивно подходит и предлагает приемлемые решения; действует, не ущемляя ничьих интересов, не избегает и не подавляет конфликт.

Конфликт – ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. Конфликт представляет собой особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах. Конфликт обладает как деструктивными, так и конструктивными функциями.

Различают следующие виды конфликтов:

- по длительности: долгосрочные, краткосрочные, разовые, затяжные, повторяющиеся;
- по объёму: глобальные, локальные, региональные, групповые, личные;
- по источнику возникновения: объективные, субъективные, ложные;
- по используемым средствам: насильственный, ненасильственный;
- по влиянию на ход развития общества: прогрессивные, регрессивные;
- по характеру развития: преднамеренные, спонтанные;
- по сферам общественной жизни: экономические, политические, этнические, семейно-бытовые и т.п.

Внутренние конфликты — это взаимодействие противоположных сторон внутри данного объекта, например, внутри данного вида животных (внутривидовая борьба). Процесс развития объекта харак-

теризуется не только разворачиванием внутренних конфликтов, но и постоянным взаимодействием его с внешними условиями, со средой.

Внешние конфликты — это взаимодействие противоположностей, относящихся к разным объектам, например между обществом и природой, организмом и средой и т. п.

В современной конфликтологии выделены пять стратегий поведения в конфликтной ситуации (А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов):

1) приспособление — одна сторона во всём соглашается с другой, но имеет своё мнение, которое боится высказывать.

2) избегание — уход от конфликтной ситуации.

3) компромисс — приемлемое для обеих сторон решение.

4) соперничество — активное противостояние другой стороне.

5) сотрудничество — обсуждение и реализация взаимовыгодного решения.

Для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях используют тест Томаса Килмана. Конфликтологический тест Томаса Килмана предназначен для описания поведения личности в конфликтной ситуации. Полностью этот тест называется «"Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению Томаса Килмана»». Тест Томаса Килмана показывает предпочитаемый человеком способ выхода из конфликтной ситуации. Позволяет определить тип поведения личности в конфликтной ситуации. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях Томас Килман считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов. Она содержит два основополагающих измерения. Первое - кооперация. Она связана с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт. Второе измерение - напористость. Она характеризует акцент на защите собственных интересов. В соответствии с этим К.Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение, как развивается конфликтность в менеджменте. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях Тест Томаса Килмана использует двухмерную модель конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

## 6.2 Управление конфликтами с использованием инструментов корпоративной культуры

Существует множество определений культуры, большинство из которых подчеркивает три основных аспекта, определяющих это понятие:

1. Культура – это сфера свободной самореализации личности, создаваемая путем творческого осмысления и преобразования окружающего мира человеком.

2. Культура предполагает наличие определенной совокупности ценностных установок.

3. Культура – это мир, созданный человеком.

Понятие «корпоративная культура» формируется для исследования феномена возникновения локальной культуры, субкультуры, в процессе трудового взаимодействия работников организации. Именно поэтому методический аппарат, создаваемый для исследования содержательного наполнения, различных форм, эффективности организационной культуры и т.п., в качестве должен опираться на категории: культура, организация, труд.

Характеризуя «организационную культуру», мы предлагаем ее центральным элементом считать особую для каждой организации, сформировавшуюся в процессе совместной трудовой деятельности, систему организационных ценностей.

Проблема ценностей – одна из самых фундаментальных в гуманитарных науках. В современной философии различные аспекты этой проблемы анализируют представители неопозитивизма, неотомизма, марксизма, экзистенциализма. В социологии проблема ценностей разрабатывается в работах Э. Дюркгейма, М. Вебера, Т. Парсонса, Т. Лукмана, Н. Лумана, М. Рокича. В отечественной социологии ценности и ценностные ориентации изучались и изучаются В. А. Андреенковым, Л. М. Архангельским, Е. М. Бабосовым, Л. А. Беляевой, Н. М. Блиновым, А. Г. Здравомысловым, Н. И. Лапиным, В. Т. Лисовским, Н. Ф. Наумовой, М. Х. Титмой, В. Е. Хмелько, В. А. Ядовым и др. Основные понятия теории ценностей – «ценность» и «ценностная ориентация». В них воплощается творческий потенциал культуры того или иного общества, аккумулируются представления людей о значимости самых разнообразных компонентов действительности. В самом общем виде ценность можно определить как объективную положительную или отрицательную значимость многообразных компо-

нентов окружающего мира, содержание которой определяется потребностями и интересами социальных субъектов. Рассматривая классификацию ценностей, следует отметить, что основанием для нее могут являться как особенности объекта ценностного отношения, так и сам субъект этого отношения. В зависимости от того, кто выступает субъектом ценностного отношения, ценности делятся на индивидуальные, групповые и общечеловеческие. По характеру объекта обычно различают материальные ценности (совокупность материальных благ), социальные ценности (жизнь человека, его права и свободы) и духовные ценности (религиозные, этические и эстетические). Кроме того, все ценности можно разделить на положительные и отрицательные – в зависимости от характера ценностного отношения. Ценностью для того или иного социального субъекта не является лишь то, что ему безразлично. Что касается ценностной ориентации, то ее можно кратко определить как избирательное отношение социальных субъектов к ценностям, выраженное в их поведении.

Ценности – это важнейшие жизненные ориентиры, идеалы, отражающие отношение людей к окружающему миру и способам достижения целей. Принято выделять ценности целевые и инструментальные.

Целевые ценности выражают важнейшие цели, идеалы, смысло-жизненные ориентиры людей.

Инструментальные – отражают отношение людей к способам достижения целей, причем как к конструктивным, так и к деструктивным.

Кроме этого, существуют цели идеальные и поведенческие.

1. Идеальные ценностные ориентации – это выстраиваемая людьми эталонная иерархия ценностных установок, к достижению которой они стремятся в течение всей своей жизни (но не обязательно в какой-то определенный конкретный момент)

2. Поведенческие ценностные ориентации определяются на основе ежедневного выбора респондентами приоритетных моделей поведения.

Несмотря на очень большое количество объектов, к которым выражает свое отношение человек в течение жизни, основных ценностных групп выделяют не более 20, из которых мы выберем наиболее важные.

1. Отношение к богатству и способам его получения
2. Отношение к религии

3. Особенности ценностных ориентаций в области образования
4. Трудовые ценности
5. Ценностные ориентации в сфере политики, отношение к участию в общественной жизни страны
6. Отношение к здоровью и здоровому образу жизни
7. Отношение к негативным явлениям, моделям поведения в молодежной среде (курение, алкоголь, наркотики, правонарушения)
8. Отношение к любви, семье и система семейных ценностей
9. Отношение к различным видам проведения досуга

В качестве неотъемлемых элементов организационной культуры мы предлагаем следующие:

1. Ценности и компетентность работников организации, характеризуя которые, необходимо в первую очередь обращать внимание на руководителей.

2. Официально декларируемые корпоративные ценности и уровень интенсивности их продвижения руководством коллектива.

3. Атрибуты (язык, символы, обряды, ритуалы, мифы, легенды и т.п.).

Механизм формирования позитивных ценностных установок у руководителя опирается на атрибуты организационной культуры предприятия: символы, лозунги, традиции, легенды, обряды, язык общения, игры и маневры, особенные социальные права, обязанности, цветовая гамма.

Представленные выше элементы функционируют в единой системе трудового взаимодействия, образуя систему организационных ценностей, которая отражает взаимоотношения в коллективе, отношение к труду, к возникающим штатным и нештатным ситуациям; отношение к интенсивности развития и изменения элементов организационной культуры и может характеризовать степень достижения целей организации.

«Организационная культура», как категория, с одной стороны отражает совокупность представленных выше элементов (статичный аспект), а с другой – особое многоаспектное взаимодействие трудовых контрагентов (динамичный аспект).

«Организационная культура» характеризуется наличием:

- определенным образом структурированных уровней (субкультуру относительно самостоятельного, выполняющего определенный круг задач трудового коллектива – бригады, отдела, управления, цеха, филиала и т.п.);

- форм с относительно устойчивыми ключевыми характеристиками (например, в различных организациях одной отрасли или в комплексных бригадах в одного цеха и т.п.).

Как и любая категория, организационная культура подлежит измерению. В качестве измерителя используется система показателей, которая характеризует:

- представленные выше элементы организационной культуры (с учетом возможного наличия субкультур);
- характер взаимодействия трудовых контрагентов (форма организационной культуры);
- силу или слабость организационной культуры (с учетом наличия субкультур);
- соответствие реальной и декларируемой организационной культуры;
- соответствие реальной организационной культуры целям организации.

### **6.3 Контрольные вопросы по разделу 6**

1. Определение конфликта
2. Классификация конфликтов
3. Стратегии поведения в конфликтной ситуации
4. Тест Томаса Килмана
5. Понятие «корпоративная культура».
6. Классификация ценностей на идеальные, поведенческие, целевые и инструментальные.
7. Основные группы ценностных ориентаций.
8. Атрибуты организационной культуры.

**Клейман Вадим Валерьевич**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**Пособие**

**для слушателей специальностей  
1-24 01 72 «Экономическое право»  
и 1-24 01 71 «Правоведение»  
заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 22.12.16.

Рег. № 24Е.

<http://www.gstu.by>