

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Технологический институт – филиал федерального государственного  
бюджетного образовательного учреждения высшего образования  
«Ульяновский государственный аграрный университет  
им. П.А. Столыпина»

**Учебно-методический комплекс по дисциплине**

**Управление персоналом**

**Направление подготовки**

**19.03.04 Технология продукции и организация  
общественного питания**

**Профиль подготовки**

**«Технология и организация ресторанного бизнеса»**

Ульяновск, 2020 г.

Утвержден и рекомендован к размещению в ЭОС Технологического института решением методической комиссии Совета инженерно-экономического факультета, протокол № 10 от 12.05 20120 г.

## **1. Рабочая программа дисциплины «Управление персоналом»**

### **1.1 Цели освоения дисциплины**

**Целями освоения дисциплины «Управление персоналом»** являются: формирование у обучающихся комплекса современных знаний, практических методов и техники управления человеческими ресурсами организации, направленных на профессиональную компетентность руководителей и специалистов.

**Основными задачами** учебной дисциплины «Управление персоналом» являются:

- Раскрытие содержания управления персоналом как экономической категории, его функций и роли как экономической базы социально-экономического развития общества;
- Изложение стратегий и политики управления персоналом;
- Изучение особенностей организационного поведения и проектирования и развития организаций;
- Освещение вопросов, связанных с обеспечением организации трудовыми ресурсами и их развитием и вознаграждением;
- Изучение и анализ основных показателей управления эффективностью труда.

### **1.2 Место дисциплины в структуре ООП ВПО**

«Управление персоналом» - обязательная дисциплина вариативной части теоретического блока (Б1.В.ОД.17).

Для изучения курса «Управление персоналом» требуются знания по следующим дисциплинам:

«Экономика» - закономерности функционирования современной экономики на микро- и макроуровне; основные понятия, категории и инструменты экономической теории.

«Менеджмент» - роли, функции и задачи менеджера в современной организации; основные теории и концепции взаимодействия людей, организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами. Минимальные требования к «входным» знаниям, необходимым для успешного освоения данной дисциплины: удовлетворительное усвоение программ по указанным выше дисциплинам.

Дисциплина, для которой освоение данной дисциплины, необходимо как предшествующее: документационное управление в общественном питании.

### **1.3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

Изучение дисциплины «Управление персоналом» направлено на формирование у студентов компетенций:

*профессиональных:*

способен осуществлять мониторинг проведения мотивационных программ на всех ее этапах, оценивать результаты мотивации и стимулировать работников производства (ПК-11), способен разрабатывать критерии оценки профессионального уровня персонала для составления индивидуальных и коллективных программ обучения, оценивать наличие требуемых умений у членов команды и осуществлять взаимодействие между членами команды (ПК-12), способен планировать и анализировать программы и мероприятия обеспечения и поддержки лояльности персонала по отношению к предприятию и руководству, планировать и анализировать свою деятельность и рабочий день с учетом собственных должностных обязанностей на предприятиях питания (ПК-13).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

#### ***ПК-11***

*знать:*

- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации;

*уметь:*

- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения;

- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность;

- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации;

*владеть:*

- навыками использования основных теорий мотивации.

#### ***ПК-12***

*знать:*

- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях;

*уметь:*

- анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале;

- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации;

*владеть:*

- элементарными навыками работы с нормативно-правовыми актами в области управления персоналом.

#### ***ПК-13***

*знать:*

- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом;

*уметь:*

- оценивать положение организации на рынке труда. Разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя;
  - использовать различные методы оценки аттестации сотрудников и участвовать в их реализации;
- владеть:*
- современным инструментарием управления персоналом.

### Матрица формирования компетенций по дисциплине «Управление персоналом»

№ п/ п	Разделы, темы дисциплины	Количество часов (аудиторная +самостоя- тельная)	Профессиональные компетенции			Общее количество компетенций
			ПК-11	ПК-12	ПК-13	
	<b>Раздел 1. Сущность управления персоналом</b>					
1	Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами	11	x			1
2	Организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами	16	x			1
	<b>Раздел 2. Процесс управления персоналом</b>					
3	Подбор и отбор персонала	14		x		1
4	Адаптация персонала	13			x	1
5	Оценка и аттестация персонала	11		x		1
6	Формирование стабильного персонала	14	x			1
7	Организационная культура	14			x	1
8	Обучение персонала	15		x		1
	Всего	108				

#### 1.4 Структура и содержание дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **3** зачётные единицы, **108** часов, в том числе контактной работы по очной форме обучения - 53 часа, по очно-заочной форме обучения – 30 часов, по заочной форме обучения – 16 часов.

## **2. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины для преподавателей**

### **Формы организации учебной деятельности по дисциплине**

Преподавание дисциплины «Управление персоналом» предусматривает:

- лекции;
- семинарские занятия;
- опрос;
- тестирование;
- консультации преподавателя;
- самостоятельная работа студентов (изучение теоретического материала, подготовка к семинарским занятиям, подготовка к тестированию, опросу и зачету).

Содержание лекции должно отвечать следующим дидактическим требованиям:

- изложение материала от простого к сложному, от известного к неизвестному;
- логичность, четкость и ясность в изложении материала;
- возможность проблемного изложения, дискуссии, диалога с целью активизации деятельности студентов;
- связь теоретических положений и выводов с практикой.

Преподаватель, читающий лекционные курсы в вузе, должен знать существующие в педагогической науке и используемые на практике варианты лекций, их дидактические и воспитывающие возможности, а также их методическое место в структуре процесса обучения.

Преподаватель должен рекомендовать студентам изучать разделы дисциплины путем прослушивания и конспектирования лекций и материалов практических занятий, а также путем самостоятельной работы с рекомендуемой учебной литературой.

Часть лекционных занятий проводится в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации

В начале каждой лекции и семинарского занятия рекомендуется кратко напоминать основные положения материала предыдущего занятия, а в конце - обобщить изложенный материал и ответить на вопросы студентов. При проведении семинарских занятий целесообразно акцентировать внимание студентов на распространенных ошибках и пояснять причины их возникновения.

В рамках учебного курса предусмотрены встречи с представителями казначейства, областной думы, министерства сельского хозяйства, руководителями организаций.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавра реализация компетентностного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Семинарские занятия проводятся в специальных аудиториях необходимыми наглядными материалами.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения с обязательным составлением конспекта (контролируется).

В рамках изучения дисциплины «Управление персоналом» необходимо предусмотреть развитие форм самостоятельной работы.

**В процессе преподавания дисциплины применяются современные образовательные технологии:** проведение ролевых и деловых игр, решение ситуационных задач, упражнений, проведение Интернет-семинаров.

Интерактивные лекции по темам **«Организационная культура»** и **«Адаптация персонала»**, **«Обучение персонала»** позволяют в данном формате быстро и легко усваивать информацию, представленную визуально. В процессе лекций демонстрируются презентации по темам, где последовательно излагаются основные вопросы, схематично изображены отдельные особенности, а также представлен информационный материал по организационной структуре, проектированию рабочих мест, процедуре разрешения трудовых конфликтов и т.д. Некоторые моменты студентами могут конспектироваться.

Презентационный материал находится у ведущего преподавателя.

**Рекомендации преподавателям по использованию кейс-технологии в изучении дисциплины:**

Кейс-технологии (ситуационные задачи) - это тот инструмент, с помощью которого значительно облегчается и качественно улучшается обмен идеями в группе. Ситуационные задачи базируются на реальной информации, однако, как правило, при разработке кейсов используются условные названия и фактические данные могут быть несколько изменены.

Главная цель решения ситуационных задач и анализа бизнес-ситуаций. Развитие экономического мышления обучающихся, привлечение всех полученных ими знаний и навыков к рассмотрению и оценке различных вариантов принимаемых решений, организация логического подхода к обсуждению проблем, тренировка интуиции и умения дискутировать.

Решение кейс-ситуации по теме **«Оценка и аттестация персонала»**

представляет собой перечень релевантных данных об организации, ее окружении.

В начале игры студентам раздается кейс-ситуация на тему «Определение вознаграждения». Также описание этой ситуации представлено студентам в виде видеофильма. Главный принцип – от неправильного к правильному. Затем каждый из студентов начинает самостоятельное разрешение этой проблемы. Работа с учебной конкретной ситуацией привязывает обучение к реальности с ее уникальностью. Анализируя ситуацию, студенты как бы погружаются в действительность, знакомятся с тем, что было в реальной жизни, а не с абстрактным теоретическим обобщением. Студенты составляют проект предложений по определению вознаграждений, затем объединяются в группы по 5-7 человек (в зависимости от количества студентов, присутствующих на занятии). Студенты занимают активную позицию. С одной стороны они генерируют идеи, а с другой – активно взаимодействуют друг с другом,

имитируя реальные коммуникационные зависимости, возникающие между людьми в процессе их совместной деятельности. В процессе данной видеоситуации используется специальный учебный фильм.

Завершается занятие подведением итогов, где основное внимание направлено на анализ ее результатов, наиболее значимых для практики.

Дискуссия по темам **«Формирование стабильного персонала»** заключается в проведении учебных групповых дискуссий по конкретной проблеме. Постановка проблемы:

- ✓ Основы стратегии обеспечения трудовыми ресурсами
- ✓ Анализ причин текучести кадров
- ✓ Политика и процесс управления карьерой
- ✓ Повышение эффективности подбора персонала
- ✓ Проблемы трудоустройства уволенных работников.

В процессе дискуссии происходит обмен мнениями во всех его формах. Главная задача дискуссии – выявление существующего многообразия точек зрения участников на вопрос и проблему и при необходимости всесторонний анализ каждой из них.

Учебная дискуссия отличается от других видов дискуссий тем, что новизна ее проблематики относится лишь к группе лиц, участвующих в дискуссии, т. е. то решение проблемы, которое уже найдено в науке, предстоит найти в учебном процессе в данной аудитории.

Дискуссия позволяет максимально полно использовать опыт студентов, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит студентам о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов, предложенных преподавателем, максимально используя свой личный опыт. Этот активный метод обучения обеспечивает хорошие возможности для обратной связи, подкрепления, практики, мотивации.

Проведение интернет-семинара по теме **«Подбор и отбор персонала»** с использованием интернет-экскурсии позволяет использовать данный ресурс как источник информации в процессе организации учебно-познавательной деятельности студентов по освоению предметного материала в режиме реального времени. Для этого используется ноутбук с доступом в интернет, видеопроектор, экран и материалы сайтов: <http://www.aup.ru> (административно-управленческий портал); <http://www.ptpu.ru> (теория и практика управления); <http://www.amr.ru> (официальный сайт ассоциации менеджеров России), <http://www.government.ru> (интернет-портал Правительства РФ), <http://www.statistika.ru> (портал статистических данных), <http://www.gks.ru> (сайт Федеральной службы Государственной статистики), <http://www.bfm.ru> (новостной экономический портал «Бизнес- FM»), а также сайтов правительства, органов законодательной власти РФ и Ульяновской области. В процессе данного занятия студентам демонстрируются сайты, делается обзор основных макроэкономических показателей, организационных факторов, влияющих на работу. Рассматриваются особенности, суть и значение психологического



контракта. Состояние по трудоустроенности и безработице в РФ и Ульяновской области.

Проведение круглого стола по теме **«Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами»** требует подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать 7-8 минут, материал должен быть тщательно проработан.

К проведению круглого стола привлекаются все желающие в нем участвовать студенты. Также для участия в круглом столе могут быть приглашены руководители организаций, представители Министерств и ведомств. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующие их вопросы. На заключительном этапе круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все присутствующие. После завершения дискуссии путём голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола. Затем по результатам обсуждения одним из студентов готовится проект резюме, которое рассматривается и принимается участниками круглого стола. Резюме содержит предложения как теоретической, так и практической направленности, к которым пришли студенты в ходе обсуждения рассматриваемой темы, а также основные выводы.

План круглого стола:

1. Вступительное слово руководителя

2. Заслушивание докладов на темы:



Кадровая политика; подбор, оценка, расстановка и обучение персонала.



✓ Модели управления человеческими ресурсами



Сущность и содержание кадровой политики Ульяновской области ✓

Международное управление человеческими ресурсами И так далее.

3. Обсуждение докладов

4. Избрание счётной комиссии и голосование (выбор лучшего доклада)

5. Подведение итогов круглого стола

6. Подготовка резюме по результатам проведения круглого стола

*Кроме того, каждое практическое задание по соответствующей тематике теоретического курса, которое состоит из вопросов для подготовки и обсуждения, а также упражнений и/или ситуационных заданий, представлено в практикуме.*

Пакет базовых заданий для самостоятельной работы (практические занятия, тематику и вопросы для подготовки к опросу, тестированию, зачету) следует выдавать в начале семестра, определив предельные сроки выполнения и сдачи.

Задания для самостоятельной работы желательно составлять из базовой и дополнительной частей. Организуя самостоятельную работу, необходимо постоянно обучать студентов методам такой работы.

Успешное прохождение тестирования, положительные результаты по итогам опросов, семинаров являются необходимым условием положительной оценки промежуточной и итоговой аттестации студента по дисциплине.

При выступлении на семинарских занятиях, можно использовать следующие критерии (показатели) оценки ответов:

- полнота и конкретность ответа, его обоснованность и доказательность;
- последовательность и логика изложения;
- уровень культуры речи (при защите в форме собеседования);
- при выполнении практического задания: умение правильно определить возможные методы и способы решения задачи и выбрать из них наиболее оптимальный; правильность полученного результата и всего решения в целом.

По результатам семинарских и практических занятий рекомендуется дать общую оценку результатов, как каждого студента, так и всей группы в целом, обратив особое внимание на следующие аспекты:

- качество подготовки;
- степень усвоения знаний;
- положительные стороны и недостатки в работе студентов;
- задачи и пути устранения недостатков.

При изложении материала важно помнить, что почти половина информации на лекции передается студентам через интонацию преподавателя.

Для создания рабочей атмосферы на занятиях следует учитывать тот факт, что первый кризис внимания студентов наступает на 15-20-й минутах, второй - на 30-35-й минутах.

При проведении аттестации студентов важно всегда помнить, что систематичность, объективность, аргументированность - главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний студентов. Проверка, контроль и оценка знаний студента требуют учета его индивидуального стиля в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и студента.

### **Характеристика используемых форм, методов и технологий контроля учебной работы (аттестации) студента**

Текущий контроль и промежуточная аттестация должны проводиться в строгом соответствии с положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов. Требования к итоговой аттестации, если они предусмотрены по дисциплине, определяются требованиями к итоговой аттестации, установленными федеральными государственными образовательными стандартами высшего профессионального образования.

#### **1. Промежуточная аттестация.**

Промежуточная аттестация проводится по графику проведения вузовской промежуточной аттестации. Проводится: по результатам выполнения заданий по самостоятельной работе, выполненным в виде отчетов по практическим работам,

опроса по темам лекционного курса в соответствии с графиком учебного процесса и графика самостоятельной работы студентов.

## **2. Домашние задания.**

На каждом практическом занятии студент получает домашнее индивидуальное задание - указания по оформлению конспекта практического задания и контрольные вопросы для подготовки к семинарским занятиям, указания по подготовке и проведению ролевой и деловой игры

## **3. Тестирование.**

Тестирование проводится на аудиторном занятии. Примерный вариант теста приведен в представленном учебном пособии в соответствующем разделе контроля знаний студентов.

## **4. Итоговая аттестация по дисциплине (Зачет).**

Итоговой аттестацией по дисциплине является зачет. К зачету допускается студент, имеющий положительные результаты по итогам опросов, выполнивший все практические работы, успешно сдавший тестирование и отчет по работе.

### **Правила учета результатов текущего контроля учебной работы студента при итоговой аттестации по дисциплине**

Студент, выполнивший все практические работы и защитивший отчеты по этим работам, показавший высокий уровень знаний по итогам опросов, успешно сдавший на оценку «отлично» тестирование в установленные сроки, может быть освобожден от сдачи зачета.

В случае своевременного невыполнения практических работ, пропусков занятий, студенту задаются два вопроса по материалам теоретических занятий (лекций) и практическое задание по материалам практических занятий, домашних заданий, тестирования.

### **3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

#### **УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

##### **Введение**

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

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любой организации. Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики в нашей стране и большинстве стран мира является проблема в области работы с персоналом.

При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

В последние десятилетия управление персоналом стало родом профессиональной деятельности, а управленческий персонал - одной из самых массовых составных частей рабочей силы.

Основными факторами конкурентоспособности организации стали: обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала.

Интенсификация управления и повышение качества труда персонала возможны только в результате применения принципиально новых подходов к работе с кадрами, и в частности с работниками, занятыми управленческим трудом. Новые подходы в работе с людьми заключаются в ее комплексном характере, более широком использовании элементов планирования, применении индивидуальных форм работы.

## **Глава 1 Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами**

### **1.1. Связь внешнего и внутреннего рынков труда**

В последние годы в учебной литературе часто приходится сталкиваться с применением термина «трудовые ресурсы» при анализе внутренней среды организации. Такое же положение наблюдается и в понимании сущности внутреннего рынка труда в организации. Попробуем разобраться в правильности применения этих терминов для обозначения рассматриваемых понятий.

**Рынок труда** — особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость последних реализуется вне рынка труда).

На рынке труда происходит обмен индивидуальных способностей граждан на фонд жизненных средств для воспроизводства рабочей силы и размещения работников в системе общественного разделения труда.

Рынок труда может быть нескольких видов: отраслевой, территориальный, федеральный, международный.

Рынок труда, как и плановое регулирование, — механизм согласования спроса и предложения рабочей силы.

Чтобы разобраться с лицами, действующими на рынке труда, необходимо их определить. Базовым является понятие «население».

**Население** — это естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.

По отношению к экономике население выступает одновременно и как производитель, и как потребитель материальных благ.

Половозрастная, образовательная, профессионально-квалификационная, классовая структуры населения определяют качественно и количественно понятие «трудовые ресурсы».

**Трудовые ресурсы** — часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Трудовые ресурсы включают в себя как всех занятых, так и незанятых, но способных трудиться.

Решающую роль в трудовых ресурсах играет **трудоспособное население** в трудоспособном возрасте. Трудоспособность определяется по возрасту:

- дети и подростки до 16 лет;

- лица в трудоспособном возрасте (женщины — 16-54 лет, мужчины — 16-59 лет);

- лица старше трудоспособного возраста.

Различается также *трудоспособность общая* (к неквалифицированному труду) и *профессиональная* (к конкретному виду труда).

Трудоспособное население разделяется на две категории: экономически активное и неактивное.

**Экономически активное население (рабочая сила)** — часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

**Занятость** — деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок. При этом **полная занятость** — это отношение числа занятых к тем, кто желает иметь оплачиваемую работу.

**Занятые** — лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, перечисленные в Законе РФ от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации».

**Безработные** — трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней.

Не могут считаться безработными лица в возрасте до 16 лет; лица, получающие пенсию (кроме инвалидов III группы); лица, отказавшиеся в течение 10 дней от двух вариантов подходящей работы (одна и та же работа не может предлагаться дважды). **Подходящая работа** определяется с учетом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности. Не признанные безработными имеют право повторно обратиться в службу занятости через две недели. Для впервые ищущих работу, не имеющих профессии или отказавшихся повысить квалификацию предлагается неквалифицированная, временная работа.

Управление трудовыми ресурсами основывается на **государственной политике**, определенной Законом о занятости, в соответствии с которым осуществляется организация занятости населения. Трудовые отношения регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

## ***1.2. Кадры, персонал и человеческие ресурсы***

**Трудовые отношения** — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием, конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Трудовое законодательство провозглашает запрет на принудительный труд (ст. 4 ТК РФ) и дискриминацию (ст. 3 ТК РФ).

**Принудительный труд** — выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия), в том числе:

- ☐ в целях поддержания трудовой дисциплины;
- ☐ в качестве меры ответственности за участие в забастовке;
- ☐ в качестве средства мобилизации и использования рабочей силы для нужд экономического развития;
- ☐ в качестве меры наказания за наличие или выражение политических взглядов или идеологических убеждений, противоположных установленной политической, социальной или экономической системе;
- ☐ в качестве меры дискриминации по признакам расовой, социальной, национальной или религиозной принадлежности.

К принудительному труду также относится работа, которую работник вынужден выполнять под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия), в то время как в соответствии с Кодексом или иными федеральными законами он имеет право отказаться от ее выполнения, в том числе в связи с:

- ☐ нарушением установленных сроков выплаты заработной платы или выплата ее не в полном размере;
- ☐ возникновением непосредственной угрозы для жизни и здоровья работника вследствие нарушения требований охраны труда, в частности необеспечения его средствами коллективной или индивидуальной защиты в соответствии с установленными нормами. Принудительный труд не включает в себя:
  - ☐ работу, выполнение которой обусловлено законодательством о воинской обязанности и военной службе или заменяющей ее альтернативной гражданской службе;
  - ☐ работу, выполнение которой обусловлено введением чрезвычайного или военного положения в порядке, установленном федеральными конституционными законами;

□ работу, выполняемую в условиях чрезвычайных обстоятельств, то есть в случае бедствия или угрозы бедствия (пожары, наводнения, голод, землетрясения, эпидемии или эпизоотии) и в иных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части;

□ работу, выполняемую вследствие вступившего в законную силу приговора суда под надзором государственных органов, ответственных за соблюдение законодательства при исполнении судебных приговоров.

Запрещение дискриминации в сфере труда обеспечивает каждому равные возможности для реализации своих трудовых прав.

Парадигма — признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают научному сообществу модель постановки проблем и их решений. **Экономическая парадигма.** Вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция — труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Задача управления состоит в экономии общественного труда. На первое место поставлена функция организации труда и заработной платы.

**Организационная парадигма** сформировалась в условиях возникновения крупных промышленных корпораций на Западе и нашей административно-командной системы. В рамках данной парадигмы формальная роль человека в организации определена должностью.

**Гуманистическая парадигма.** Человек — это главный субъект организации и особый объект управления, который не может считаться ресурсом. Такая философия официально провозглашена лидерами японского менеджмента. Человек рассматривается как член «организации-семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом». Самоуправление членов организации, обучение на рабочем месте и жесткая организационная культура («запрограммированный коллективный разум») являются основой организации. Заметим при этом, что *внутренний рынок труда отсутствует*.

Работа по управлению людьми в организации строится в зависимости от учитываемой парадигмы. **Управление в социальных и экономических системах** (социальное управление) — это управление организациями, важнейшими элементами которых являются организационная структура, организационная культура и люди, работники организации.

Работники организации, предприятия представляют собой кадры, или персонал.

**Кадры** — люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.

Различие понятий «кадры» и «персонал» становится актуальным и при появлении организаций, построенных по принципу аутсорсинга.

**Аутсорсинг** (англ. outsourcing) — разновидность кооперирования, передача традиционных неключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсе-рам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм; отказ от собственного бизнес-процесса, например изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации. Под аутсорсингом иногда понимают и лизинг персонала, и так называемый аутстаффинг. По своей правовой природе эти виды аутсорсинга очень схожи.

**Лизинг** подразумевает не только предоставление персонала обусловленной квалификации, но и предварительный подбор этого персонала, его специальную подготовку, обучение и уже затем — «сдачу его в аренду» заказчику.

**Аутстаффинг** подразумевает предоставление заказчику «дополнительных сил» в виде обученного персонала для совместной работы с персоналом заказчика аналогичной квалификации. Аутстаффинг — технология менеджмента, основанная на кооперировании управленческих процессов посредством привлечения внешних организаций и управленцев со стороны, передачи им ряда функций управления. Аутстаффинг буквально означает выведение персонала за штат компании. При аутстаффинге персонал компании заключает трудовые договоры не с компанией, а с соответствующей организацией (назовем ее исполнителем).

В отличие от кадров **персонал** — это часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления.

Таким образом, **персонал** — часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.

**Человеческие ресурсы** — ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, — позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

Именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в *управление человеческими ресурсами* и служит границей между этими понятиями.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами означает движение:

- ♦ от узкой специализации и ограниченной ответственности к широким профессиональным и должностным профилям;

- ♦ от спланированного карьерного пути к гибкому выбору траектории профессионального развития;

- ♦ от контроля персонала к созданию возможностей его развития;

- ♦ от закрытого к открытому отбору специалистов.

Кроме того, управление персоналом стало заниматься анализом и регулированием групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управлением конфликтами, обеспечением требований психофизиологии, эргономики и пр.».

Понятия «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» связаны еще и с таким понятием, как «человеческий капитал».

Прежде всего, напомним, что в общетеоретическом смысле **капитал** (фр., англ. capital от лат. capitalis — «главный») — это все, что способно приносить доход, или ресурсы, созданные людьми для производства товаров и услуг. В более узком смысле это вложенный в дело, работающий источник дохода в виде средств производства (физический капитал).

Человеческий капитал представляет собой совокупность имеющихся у людей профессиональных способностей, навыков, знаний и мотиваций. То есть это прежде всего *интеллектуальный капитал*. Он индивидуален, является личной собственностью человека, обеспечивает обладателю получение более высокого дохода и благ в будущем (на уровне индивида — заработной платы), связан с нравственными устоями, готовностью обучаться. Измерить его с той же точностью, что и материальные ресурсы, невозможно.

Человеческий капитал характеризуют: численность и структура работников, уровень образования (интеллектуальная составляющая), профессиональная подготовка, навыки, опыт, обладание экономически значимой информацией, духовное и телесное здоровье его носителей, обеспечивающие их нормальную трудоспособность, производственная и социальная активность, культурно-личностная ориентация, гражданская ответственность.

В. Р. Веснин выделяет две основные разновидности человеческого капитала:

- ♦ общий (перемещаемый), представляющий собой совокупность теоретических или достаточно универсальных знаний и навыков, применимых в любой организации;

- ♦ специальный (неперемещаемый) в виде знаний и навыков, имеющих значение только для данной организации (знание особенностей рабочего места, специфики предприятия, неформальные связи, культура общения, доверие, солидарность).

**Человеческий капитал как капитал человека** — сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, способностей и здоровья, который содействует росту производительности труда и доходов данного человека. **Человеческий капитал как капитал организации** — рабочая сила и человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительную прибыль организации.

Управление человеческими ресурсами в рамках философии стратегического



управления органично дополняет управление персоналом. Основную идею данной философии сформулировал Питер Друкер: *стратегическое управление имеет дело не с будущими решениями, а с будущим настоящих решений.*

Особенности стратегического управления Питер Друкер связывал с реалиями современности, которые сводятся:

- к резкому снижению рождаемости в развитых странах;
- изменениям в распределении располагаемого дохода;
- изменениям в определении эффективности;
- глобализации конкуренции;
- растущему несоответствию между экономической глобализацией и политической разобщенностью.

Следует иметь в виду, что далеко не все организации ориентированы на стратегическое развитие.

### ***Самостоятельная работа***

1. На основе Закона «О занятости населения в Российской Федерации» составьте дерево основных понятий трудовых ресурсов, действующих сил на рынке труда.

2. На основе Трудового кодекса сделайте заключение о равноправии граждан различного пола, возраста на рынке труда.

3. Дайте обоснованное заключение о социальной защищенности граждан на рынке труда.

4. Найдите связи между школами управления и парадигмами управления персоналом и человеческими ресурсами.

5. Как вы оцениваете следующее высказывание, касающееся различий между управлением человеческими ресурсами и управлением персоналом: «Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические» (Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин и др.)? Обоснуйте свою оценку.

6. Сформулируйте мнение по следующему вопросу: возможно ли превратить индивидуальный человеческий ресурс в индивидуальный человеческий капитал в организации?

7. Сформулируйте обоснованное мнение по следующим вопросам.

- Существует ли рынок труда внутри организации?
- В чем смысл понятия «кадры»?
- Можно ли говорить о персонале организации как о трудовых ресурсах?
- Можно ли ставить знак равенства между персоналом и человеческими ресурсами?
- Является ли человек ресурсом организации?
- Является ли персонал объектом управления для руководителя организации?
- В чем смысл управления человеческими ресурсами?

8. Опишите содержание и свойства человеческих ресурсов.

9. Проанализируйте тип трудовых отношений и понятие персонала в магазине, который содержит индивидуальный предприниматель, где работают 10 работников.

10. Оцените следующую ситуацию. Организация заключила договор с охранной фирмой и транспортным предприятием на предоставление услуг. Являются ли персоналом данной организации охранники и водители?

11. Сформулируйте подход к анализу системы управления и кадров организации, построенной по принципу аутсорсинга

### ***Словарь***

**Аутсорсинг** (англ. outsourcing) — разновидность кооперирования, передача традиционных неключевых функций организации внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонних фирм.

**Аутстаффинг** — предоставление заказчику «дополнительных сил» в виде обученного персонала для совместной работы с персоналом заказчика аналогичной квалификации.

**Безработные** — трудоспособные граждане, не имеющие работы и заработка, зарегистрированные в службе занятости в целях поиска подходящей работы и готовые приступить к ней.

**Занятость** — деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству Российской Федерации и приносящая, как правило, им заработок.

**Кадры** — люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношений.

**Лизинг** — не только предоставление персонала обусловленной квалификации, но и предварительный подбор этого персонала, его специальная подготовка, обучение и уже затем — «сдача в аренду» заказчику.

**Население** — естественно-исторически складывающаяся и непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей.

**Парадигма** — исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, модель исследования, господствующая в течение определенного времени.

**Персонал** — часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления для руководителя организации.

**Подходящая работа** определяется с учетом здоровья, подготовки, пригодности, прежней работы и транспортной доступности.

**Принудительный труд** — выполнение работы под угрозой применения какого-либо наказания (насильственного воздействия)

**Рынок труда** — особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство (занятость последних реализуется вне рынка труда).

**Трудовые отношения** — отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по определенной специальности, квалификации или должности), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

**Трудовые ресурсы** — часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для трудовой деятельности. Трудовые ресурсы включают в себя как всех занятых, так и незанятых, но способных трудиться.

**Человеческий капитал** — рабочая сила и человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительную прибыль организации.

**Человеческие ресурсы** — ресурсы человека, потенциальные возможности — физические, профессиональные, интеллектуальные, духовные, — позволяющие участвовать в синергетическом эффекте организации.

**Экономически активное население (рабочая сила)** — часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг (занятые и безработные).

## Глава 2. Организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами

### 2.1. Система управления персоналом и человеческими ресурсами

«Система», «системный подход», «системное исследование» — эти слова можно найти в любом современном учебнике. Но за словами обязательно должно стоять содержание. Это в полной мере относится к понятию «система управления персоналом». Мы уже установили, что именно система управления персоналом может быть переориентирована на управление человеческими ресурсами.

Нельзя не упомянуть о еще одном очень важном свойстве: *источник преобразований системы или функций находится обычно в самой системе*; самоорганизация систем связана с целесообразным поведением, допущением множества индивидуальных характеристик и степеней свободы.

Любая система должна иметь границы (целостность). Границы системы управления совпадают с границами организации, рассматриваемой как система. Это справедливо в том случае, если под **системой управления** понимается организационная система, состоящая из двух подсистем: субъекта управления, объекта управления, а также из прямых и обратных связей.

Система управления функционирует во внешней среде. **Внешняя среда системы** — часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию

Нужно иметь в виду и то, что в понятие «организация» разные авторы вкладывают разный смысл. Мы будем считать, что **организация** — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Важнейшим элементом системы, определяющим ее границы, являются кадры (см. главу 1). Формально границы организации определены уставом, штатным расписанием и другими документами.

Персонал определяет объект управления в системе. Здесь проявляется такое свойство системы, как **иерархичность**: система может рассматриваться в качестве элемента системы более высокого порядка, в то же время элементы системы могут сами рассматриваться как самостоятельные системы; в результате первого акта разбиения системы образуются подсистемы первого уровня, дальнейшее разбиение дает последующие уровни.

**Система управления персоналом** — часть системы управления, осуществляющая функции по управлению персоналом. Субъектом управления персоналом в организации является руководство, в подсистемах (структурных подразделениях) — руководители структурных подразделений.

**Служба управления персоналом** — штабное подразделение, профессионально выполняющее функции по управлению персоналом в системе и подсистемах управления. Недопонимание этой роли службы управления персоналом вызывает иногда неоправданные амбиции у тех руководителей таких служб, которые не являются полноценными заместителями, доверенными лицами первых руководителей организации.

В данной ситуации важно, чтобы выполнялось еще одно свойство системы — **эмерджентность**: свойства элементов, составляющих систему, могут отличаться от свойств системы в целом (в организации это проявляется в разделении и кооперации труда).

При определении целей и задач управления персоналом не следует путать их с целями и задачами деятельности всей организации. К примеру, в литературе целью управления персоналом называется «повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях». Однако точнее было бы считать **целью управления персоналом** достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия.

В соответствии с целями и задачами формируются *направления в управлении персоналом и человеческими ресурсами*.

1. Формирование системы управления персоналом и человеческими ресурсами:
2. Управление формированием персонала:
3. Адаптация персонала:
4. Управление расстановкой и движением кадров:
5. Оценка и аттестация персонала:
6. Стимулирование и мотивация персонала:
7. Формирование и поддержание организационной культуры:
8. Развитие персонала:
9. Создание условий труда:
10. Управление человеческими ресурсами.

В соответствии с целями и задачами управления персоналом и с учетом миссии и стратегии развития организации формируется кадровая политика.

□ **Кадровая политика** — главное направление в работе с кадрами, персоналом в целом, набор основополагающих принципов, которые реализуются руководителями и службой управления персоналом организации. Это стратегическая линия поведения в работе с

*Общие требования к кадровой политике:*

- соответствие стратегии развития (или выживания) организации;
- гибкость, адаптивность;
- экономическая обоснованность, учет реальных возможностей;
- индивидуальный подход к работникам. *Кадровая политика формирует:*
- требования к рабочей силе на стадии ее найма;

□ отношение к «капиталовложениям» в персонал, к целенаправленному воздействию на определенные качества персонала;

- отношение к стабилизации кадров (всех или определенной части);
- отношение к подготовке и переподготовке персонала;
- отношение к внутриорганизационному движению кадров и т. д.

Кадровая политика зависит от миссии и стратегии развития организации.

**Стратегия** — это генеральное направление действий организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

При определении стратегии приходится учитывать положение фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Наиболее распространенными (эталонными) стратегиями являются:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения и ликвидации.

В рамках данных стратегий возникают ситуации, влияющие на кадровую политику. □ *Организация нового бизнеса* □ *Концентрация*.

□ *Интеграция*.

□ *Диверсификация*.

□ *Сокращение*.

Главным в стратегическом управлении является перенос центра внимания высшего руководства на окружение, среду, чтобы своевременно реагировать на происходящие изменения. Отсюда определение: стратегическое управление — установление динамического баланса между внутренней и внешней средой организации для осуществления ее миссии.

**Миссия** — общая цель, вызывающая у членов организации состояние

устремленности к чему-либо. Миссия отвечает на вопросы: для чего существует организация, зачем мы в ней находимся, почему мы делаем то, что делаем.

Правильный выбор миссии и стратегии, неукоснительное следование им способствуют выживанию. Выбор стратегии связан с прогнозом изменений внешней и внутренней среды. При изучении внешней среды выделяют *макросреду* окружения (PEST-анализ) и *микросреду* (модель Портера: «поставщики — покупатели — товары-заменители — конкуренты — конкурентная борьба»).

При анализе внутренней среды системы управления персоналом проводится кадровый аудит.

Выработка и реализация стратегии управления персоналом требуют стратегических изменений. Стратегические изменения носят системный характер и затрагивают организационную структуру и организационную культуру. Но всякие изменения встречают сопротивление. Чтобы его преодолеть, требуется:

- ☐ проанализировать и предсказать, какое будет сопротивление;
- ☐ уменьшить его до возможного минимума;
- ☐ установить статус-кво нового состояния.

## **2.2. Служба управления персоналом и человеческими ресурсами**

Существуют значительные расхождения между представлением о том, какой должна быть служба управления персоналом, и реальной службой и ее функциями, распыленными по многим структурным подразделениям организации, предприятия. Эффективность работы этих служб зависит:

- ☐ от структуры службы и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- ☐ взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- ☐ кадрового обеспечения службы и др.

В структуру службы могут включаться:

- ☐ директор по персоналу в ранге заместителя генерального директора, руководитель отдела;

- ☐ специалист по развитию персонала, занимающийся совместно с руководством отделов разработкой и организацией системы мотивации персонала; подготовкой и проведением аттестации; разработкой должностных инструкций и прочих нормативных документов; организацией обучения; формированием кадрового резерва; ротацией и карьерным ростом сотрудников;

- ☐ тренинг-менеджер, в чьи обязанности входит организация обучения и проведения тренингов;

- ☐ менеджер по подбору персонала, осуществляющий поиск, оценку, отбор кандидатов, организацию собеседований, работу с кадровыми агентствами, использование интернет-сайтов при подборе персонала;

- ☐ инспектор-делопроизводитель, занимающийся ведением кадрового делопроизводства, разработкой должностных инструкций.

Для всех без исключения менеджеров первое и основное место в функционале занимает рекрутинг.

Стоит отметить, что кадровое делопроизводство, а также обучение и развитие персонала тоже занимают далеко не последние места в жизни HR-менеджеров.

Они выступают в качестве «рекомендателей», «советчиков», «консультантов», не имея при этом возможности влиять на процесс или решение.

Специалисты служб управления персоналом работают в тесном контакте с государственной службой занятости и рекрутинговыми компаниями, оказывающими услуги по подбору, обучению персонала, организации бизнес-тренингов, консультационные услуги и др.

**Коммерческие биржи труда (БТ)** — организации, оказывающие населению платные услуги по трудоустройству. БТ берут деньги за постановку в базу данных и предоставление

информации о вакансиях, а также определенную сумму по факту трудоустройства.

**Рекрутинговые агентства** (агентства по подбору персонала) — организации, оказывающие услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков

Особым видом рекрутинговой деятельности является **хедхантинг** (от англ. head hunting — «охота за головами»). Агентства такого рода несколько выделяются из общего числа рекрутеров благодаря специфике своей деятельности. Работа хедхантеров заключается в том, чтобы проанализировать определенную сферу бизнеса на предмет наличия необходимых специалистов (практически всегда успешно работающих в других компаниях), выявить кандидатов, наиболее соответствующих всем требованиям и, естественно, привлечь одного из них.

### ***Самостоятельная работа***

1. Разработайте дерево целей, задач и функций системы управления персоналом и человеческими ресурсами.

2. Разработайте дерево целей, задач и функций службы управления персоналом организации. Разработайте структуру этой службы.

3. Разработайте положение о структурном подразделении и должностные инструкции для ключевых специалистов.

4. Опишите и проанализируйте систему управления персоналом конкретной организации, выделите ее из системы управления организацией.

5. Опишите персонал как объект управления.

6. Оцените роль и место службы управления персоналом в системе управления персоналом.

7. Оцените достоинства и недостатки кадровой политики организации.

8. Дайте заключение о взаимосвязи кадровой политики и стратегии.

9. Опишите содержание кадровой стратегии.

10. Какова роль службы управления персоналом в разработке кадровой политики и стратегии развития персонала?

### ***Словарь***

**Внешняя среда системы** — часть множества не входящих в систему элементов, которые могут влиять на поведение системы или подвергаться ее влиянию.

**Кадровая политика** — главное направление в работе с кадрами, персоналом в целом, набор основополагающих принципов, которые реализуются руководителями и службой управления персоналом организации. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом.

**Коммерческие биржи труда** — организации, оказывающие населению платные услуги по трудоустройству.

**Организация** — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Рекрутинговые агентства** (агентства по подбору персонала) — организации, оказывающие услуги по подбору персонала для фирм-заказчиков.

**Система управления** — организационная система, состоящая из двух подсистем: субъекта управления, объекта управления, — а также прямых и обратных связей. Система управления функционирует во внешней среде.

**Служба управления персоналом** — штабное подразделение, профессионально выполняющее функции по управлению персоналом в системе и подсистемах управления.

**Стратегия** — генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

**Цель управления персоналом** — достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие предприятия.

## Глава 3. Подбор и отбор персонала

### 3.1. Определение потребности в персонале

В настоящее время сложились два основных взгляда на профессию: с точки зрения разделения труда и с точки зрения включения в трудовую деятельность носителя профессиональных качеств. Таким образом, под **профессией** понимают род трудовой деятельности, занятий, отличающийся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующий определенных качеств и подготовки, являющийся источником существования

Смысл **профориентации** состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и способностям, психофизиологическим особенностям человека. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора, профадаптации.

Профессиональная **информация и профессиональное просвещение** — пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежной экономик в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.

Профессиональная **консультация** — целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.

Профессиональный **подбор** — система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

Профессиональный **отбор** — определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, умений и навыков.

Помимо основной профориентационной работы проводится и повторная профориентация. В ней нуждаются:

- лица, оставившие работу по собственному желанию или в связи с сокращением;
- лица, занятые трудом, но готовые сменить место работы и профессию из-за неудовлетворенности низкой зарплатой, отдаленности места работы от дома, плохого состояния здоровья и т. п.;
- работники, уволенные в связи с сокращением штата, реорганизацией или ликвидацией предприятия, но по разным причинам не желающие или не готовые к таким переменам;

- инвалиды и лица с временной нетрудоспособностью, с ограниченными показаниями к трудовой деятельности, желающие освоить посильную работу;
- уволенные в запас военнослужащие, эмигранты и беженцы.

Определение потребности в кадрах рассматривается как элемент кадрового планирования. Объектом планирования могут быть как персонал, так и внешние источники комплектования. При этом работа может распределяться между кадрами организации и фрилансерами — внештатными работниками.

*Содержание кадрового планирования:*

- удовлетворение потребности в персонале;
- высвобождение лишнего персонала;
- использование персонала;

- ☐ расходование средств на персонал и др.

Определение **численности и структуры** персонала

Обоснование потребности в персонале может основываться на различных подходах.

Общая потребность в персонале определяется с помощью соотношения планируемых объемов производства и выработки одного работающего.

**Количественная оценка:**

- ☐ численность персонала;
- ☐ количество рабочего времени, возможного к отработке при нормированном уровне интенсивности труда.

**Качественная оценка:**

- ☐ физического и психологического потенциала работников;
- ☐ объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества;
- ☐ качеств членов организации как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сопричастность, интерес и т. п.).

### **3.2. Технологии отбора персонала**

Отбор персонала — серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

При отборе необходимо руководствоваться выбранными альтернативами найма:

- ☐ наем для соответствия или поиск «новой крови»;
- ☐ наем для текущей работы или для долгосрочной карьеры;
- ☐ наем подготовленных работников или таких, которых предстоит подготовить. Отбор персонала должен основываться на следующих принципах.
- ☐ Необходимо знать требования к вакантной должности.
- ☐ Требования не всегда должны быть жесткими, часто доста точно сходства характеристик.
- ☐ Необходимо избегать субъективности при отборе (протекции или предубеждения).

Отбор персонала может осуществляться по различным направлениям. Так, бывает психологический отбор, психофизиологический, медицинский, образовательный и др.

Для обеспечения кадровой безопасности разрабатывается программа проверки персонала как на стадии отбора, так и в ходе работы с персоналом, включающая:

- ☐ профессиональный отбор;
- ☐ изучение кандидатов;
- ☐ проверку представленной информации;
- ☐ комплексный анализ всех полученных сведений;
- ☐ проведение проверочных мероприятий и психологического тестирования кандидатов на руководящие должности;
- ☐ составление психологических портретов руководителей организации;
- ☐ выявление факторов непригодности кандидатов для работы на определенных должностях;
- ☐ прием с испытательным сроком;
- ☐ адаптацию персонала;
- ☐ нетравмирующую систему увольнения персонала.

Для проверки руководящих кадров дополнительно требуются:

- ☐ анализ биографических данных;
- ☐ получение рекомендательных писем от известных предпринимателей;
- ☐ проверка прохождения по учетам правоохранительных органов;
- ☐ сбор информации по месту жительства и прежним местам работы;



На наш взгляд, кадровая безопасность зависит от трех основных факторов: *найма, лояльности, контроля*.

**Социальные технологии** — совокупность приемов и способов, алгоритмов реализации научных знаний для преобразования социальных объектов, организации их социальной среды, тиражирования положительного опыта в соответствии с поставленными целями.

Процесс отбора как технология состоит из двух фаз — заочной и очной. Заочное знакомство с кандидатом происходит благодаря заявительным документам, к которым относятся заявление, автобиография, свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, заключение графологической экспертизы и др.

### **Заключение трудового договора**

**Трудовой договор** — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные

Согласно ст. 57 ТК РФ в трудовом договоре указываются:

- ☐ фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор;
- ☐ существенные условия трудового договора: место работы (с указанием структурного подразделения); дата начала работы; наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция.
- ☐ права и обязанности работника;
- ☐ права и обязанности работодателя;
- ☐ характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- ☐ режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
- ☐ условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- ☐ виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- ☐ паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- ☐ трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- ☐ страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- ☐ документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- ☐ документ об образовании, квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

### **Самостоятельная работа**

1. Опишите потребности и возможности организации в проведении профориентации.
2. Какова роль должностных инструкций в подборе и отборе персонала?
3. Опишите заинтересованность общества, граждан и организаций в профориентации трудовых ресурсов.
4. Сравните подходы к обоснованию потребности в персонале.
5. Опишите достоинства и недостатки подбора персонала с помощью рекрутинговых компаний.
6. Разработайте предложения по достижению компромисса между требованиями кадровой безопасности и благоприятным климатом в коллективе.

7. Как вы относитесь к приему или к запрету в приеме на работу родственников и знакомых?

8. Выберите из приведенного перечня требований к персоналу коммерческих организаций по 10 наиболее и 10 наименее важных.

9. Насколько законны, по вашему мнению, описанные методы проверки руководящих кадров?

9. Подготовьте собственное резюме с учетом предполагаемого места работы. Объясните важность указанных сведений и формы их изложения именно для данной организации и места работы.

10. Разработайте план подготовки и проведения собеседования со стороны нанимателя и нанимаемого.

11. Предложите наиболее эффективное окончание собеседования.

12. Обоснуйте степень своего доверия к методам тестирования.

13. Приведите примеры кадровых технологий.

14. Каковы достоинства и недостатки формализованного резюме?

### **Словарь**

**Отбор персонала** — серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы и последующего найма.

**Кадровая безопасность** — процесс предотвращения негативных воздействий на экономическую безопасность предприятия за счет рисков и угроз, связанных с персоналом, его интеллектуальным потенциалом и трудовыми отношениями в целом.

**Профессия** — род трудовой деятельности, занятий, отличающийся характером конечного продукта, предметом труда, технологией, содержанием трудовых функций, требующий определенных качеств и подготовки, являющийся источником существования.

**Профессиональная информация и профессиональное просвещение** — пропаганда профессий, ознакомление с современными видами производства, потребностями национальной и зарубежной экономик в квалифицированных кадрах, содержанием и перспективами развития профессий, формами и условиями их освоения.

**Профессиональная консультация** — целенаправленный процесс изучения и формирования профессиональных интересов, наклонностей и намерений человека с учетом состояния его здоровья, психофизиологических особенностей и общественных потребностей, способствующий осознанному выбору профессии и форм обучения; оказание помощи в профессиональном самоопределении.

**Профессиональный подбор** — система методов и приемов проведения медицинского обследования и психофизиологической диагностики личности с целью оказания помощи в выборе профессии, наиболее соответствующей состоянию здоровья и индивидуальным особенностям.

**Профессиональный отбор** — определение степени профессиональной пригодности человека к конкретной профессии. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств, уровня образования, специальных знаний, умений и навыков.

**Профориентация** состоит в том, чтобы помочь человеку (главным образом молодому) выбрать профессию, которая в наибольшей степени отвечала бы как потребностям производства, так и способностям, психофизиологическим особенностям человека. Профессиональная ориентация реализуется в формах профинформации, профконсультации, профподбора, профадаптации.

**Социальные технологии** — совокупность приемов и способов, алгоритмов реализации научных знаний для преобразования социальных объектов, организации их социальной среды, тиражирования положительного опыта в соответствии с поставленными целями.

## Глава 4 Адаптация персонала

### 4.1. Профессиональная адаптация

В самом общем виде адаптация — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию.

Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда и смену коллектива — она часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер.

Поэтому следует различать *активную адаптацию*, когда индивид стремится воздействовать на среду, с тем чтобы изменить ее (в том числе нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и *пассивную*, когда он не стремится к такому изменению.

По своему воздействию на работника различают *прогрессивные результаты адаптации* и *регрессивные*. Последние возникают в результате пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием. Кроме того, различают *первичную производственную адаптацию*, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и *вторичную* — при последующей смене работы.

Производственную адаптацию можно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную и социально-психологическую адаптацию.

**Психофизиологическая адаптация** — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

**Профессиональная адаптация** — система мер, способствующих профессиональному становлению работника, формированию и развитию у него социальных и профессиональных качеств, потребностей в творческом труде, умения устанавливать отношения сотрудничества и взаимопомощи в коллективе и т. п. Важнейший показатель профадаптации — высокий уровень профессионального мастерства и закрепления кадров.

**Социально-психологическая адаптация** человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, удовлетворенность профессией и трудом, текучесть и сменяемость кадров.

### 4.2. Документы организации по управлению персоналом

Результаты разработки закрепляются в соответствующем документе — *структуре и штатной численности*.

Организацию работы предприятия, взаимные обязанности работников и администрации, требования, предъявляемые при отборе персонала, порядок предоставления отпусков и командирования сотрудников, внутриобъектовый режим и т. п. определяют *правила внутреннего трудового распорядка*. Во многих коммерческих организациях наряду с правилами разрабатывается *положение о персонале* — документ, отражающий вопросы, связанные с профессиональным и социальным развитием трудового коллектива, его взаимоотношениями с администрацией, гарантированностью занятости персонала и др.

Если в структуру предприятия входит несколько подразделений, то разрабатывается *положение о структурном подразделении*, в котором определяются правовой статус,

задачи, функции конкретного подразделения; права и обязанности, порядок назначения, освобождения и функциональные обязанности руководителя; ответственность подразделения и др.

Для сотрудников организации составляются *должностные инструкции*.

#### **4.3. Трудовая карьера и ее формирование**

Задачей и результатом адаптации работника является его карьера.

**Карьера** в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.

**Трудовая карьера** — индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или на социальной лестнице рабочих мест.

Можно говорить об анализе трудовой (деловой) карьеры, а также о ее планировании — возможных наиболее целесообразных перемещениях работника. *Цели карьеры* состоят в том, чтобы:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливали и развивали возможности человека;
- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была возможность получать больше побочных доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

В ходе складывающейся карьеры могут происходить как горизонтальные (без изменения социального ранга), так и вертикальные переходы. Горизонтальные переходы более характерны для рабочей среды: рост профессионального мастерства, повышение квалификации, освоение смежных профессий, обучение новой, более сложной специальности.

Различают также карьеру профессиональную и внутриорганизационную. Перед **планированием карьеры** стоят следующие задачи: обеспечение реальной связи между возможностями индивидуума и его стремлением к повышению профессионализма, к самоутверждению, к изменению социального статуса; развитие организационной и социальной структур организации.

Одним из методов формирования профессиональной культуры, культуры мышления является **метод развития социологического воображения**, разработанный Р. Миллсом. Он позволяет увидеть связь течения собственной жизни, карьеры с определяющими и формирующими их факторами.

##### **Анализ деловой карьеры руководителей**

Схема анализа деловой карьеры.

1. Детство, семья, школа
2. Начало трудовой деятельности
3. Этапы деловой карьеры.
4. Управленческая концепция.
5. Анализ взаимосвязи обстоятельств рождения, образования, семейных отношений с деловой карьерой, управленческой концепцией и стилем управления.

#### **4.4. Формирование резерва на выдвижение**

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и компетенций, деловых и личных качеств.

*Основные задачи формирования резерва:*

- ☐ своевременное заполнение вакантных должностей;
- ☐ преемственность и устойчивость управления организацией или ее подразделениями;
- ☐ назначение на должность компетентных, способных работников;
- ☐ обучение и подготовка претендентов на должности, постепенное накопление ими необходимого опыта на новой для них должности.

*Условия формирования резерва:*

- ☐ плановость;
- ☐ объективность оценки деловых и личных качеств;
- ☐ соответствие этих качеств новой должности;
- ☐ увязка обучения и повышения квалификации с характером работ в новой должности и др.

*Этапы формирования кадрового резерва:*

- ☐ определение потребности в руководителях (численного и должностного состава резерва);
- ☐ предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- ☐ изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- ☐ рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- ☐ работа с резервом;
- ☐ контроль за подготовкой резерва;
- ☐ определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

*Работа с резервом:*

- ☐ обучение на курсах, факультетах и в институтах повышения квалификации, в школе резерва;
- ☐ организация стажировки на руководящих должностях и временного исполнения обязанностей;
- ☐ предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которому готовится работник;
- ☐ командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- ☐ включение в комплексные комиссии по проверке работы подразделений;
- ☐ проведение деловых игр и организационно-управленческих учений, выполнение отдельных заданий;
- ☐ обеспечение участия работника в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- ☐ организация деловых встреч, тематических дискуссий и др.;
- ☐ подготовка плана повышения квалификации сроком на два года (составляется и подписывается руководителем структурного подразделения).

Эффективность работы с резервом оценивается с помощью следующих показателей:

- ☐ эффективность подготовки руководителей внутри организации, которая определяется путем сравнения доли освободившихся в течение анализируемого периода ключевых должностей, занятых из резерва, и доли приглашенных со стороны;
- ☐ текучесть резерва руководителей, которая определяется как доля сотрудников из резерва, покинувших организацию;

- средний срок пребывания в резерве до занятия ключевых должностей.

#### **4.5. Адаптация персонала в кризисных ситуациях**

Большинство социально-экономических систем являются открытыми и динамическими, а, следовательно, подвержены влиянию внешней среды и изменяются стихийно или в целях адаптации

Кризис — перелом, тяжелое переходное состояние. Кризис-консалтинг исходит из того, что в развитии организации кризисы столь же неизбежны, как и болезни в жизни людей.

*Первый и самый трудный кризис* проявляется уже на этапе становления организации. Новые задачи фирмы превышают потенциал и возможности ее учредителей и руководителей.

*Второй кризис* связан с процессом бюрократизации — созданием штата, разграничением ответственности, налаживанием отчетности и оборота документов.

*Третий кризис* возникает на стадии «холдингизации». Этот процесс связан с дальнейшим разделением функций и ответственности, с объединением нескольких видов деятельности и подчинением их единому центру.

Запущенность кризисных явлений без своевременной диагностики и принятия мер приводит к необратимым процессам, удорожанию и ужесточению неотложных мер.

*Антикризисное управление включает:*

- разработку идеологии и единых стандартов в области кадрового менеджмента и организационной культуры;
- кадровую политику, которая учитывает такие показатели, как изменение профиля организации, миграцию рабочей силы, демографические и социально-политические особенности регионов или городов, где находится данное предприятие;
- создание стандартных схем контроля и отчетности;
- создание единой системы подготовки управленческих кадров, тренинг-центров, программ повышения квалификации.

К числу рекомендаций в области антикризисного управления также можно отнести следующие.

- Не устраивайте во время кризиса выяснения отношений.
- Не удерживайте пожелавших уволиться.
- Информируйте общественность о своих действиях и намерениях; уделяйте больше внимания среднему звену.
- Лучше заплатить меньше, но вовремя.
- Для сотрудников лучше переработка, чем недоплата.
- Если нет зарплаты — никаких посторонних трат.
- Не стоит затягивать с введением режима экономии.

Безусловно, все эти рекомендации должны согласовываться с требованиями трудового законодательства.

Организационная культура — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий.

Различают конструктивные и деструктивные конфликты.

В своем развитии конфликт проходит несколько стадий: *конфликтная ситуация — конфликт — расширенный конфликт — всеобщий конфликт*.

Для **конфликтной ситуации** характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений. Руководитель должен обращать внимание на эти скрытые признаки зарождения конфликта. Чтобы конфликтная ситуация переросла в конфликт, необходимы:

- определенный период развития;
- эмоциональная поддержка другими участниками ситуации или сторонними наблюдателями;
- свое представление работника о том, что же должно быть на самом деле.

**Конфликт** — активное противоборство, сопровождающееся расширением круга участников, проблем, интересов.

**Расширенный конфликт** приводит к переходу от различия точек зрения к различиям в отношениях. Преобладает «черно-белое» мышление.

Во **всеобщий конфликт** вовлечены все работники. Больше не существует возможности компромисса — все силы направлены на «уничтожение» противника.

Одна из первостепенных задач при смене руководства — создание позитивного климата преобразований. При этом новому руководителю следует:

- относиться к сотрудникам с уважением и признавать их достижения (это необходимо, прежде всего, тогда, когда они сами в них не верят);
- выражать свою признательность подчиненным, поощрять их готовность воспринимать другие точки зрения; □ остерегаться играть роль оптимиста (это неминуемо заставит других сохранять позиции пессимистов).

### ***Самостоятельная работа***

1. Сформулируйте положительные и отрицательные последствия адаптации персонала.
2. Оцените возможное соотношение активной и пассивной адаптации персонала организации.
3. В какой мере можно использовать программу адаптации Microsoft в российских организациях?
4. В чем состоит системный подход к составлению должностных инструкций и положений о структурных подразделениях?
5. Сформулируйте цель и задачи составления должностных инструкций.
6. Приведите примеры удачного сочетания профессиональной и внут - ригрупповой (внутриотраслевой) карьеры. Оцените достоинства и недостатки этих видов карьеры.
7. Разработайте схему анализа деловой карьеры с применением метода социологического воображения.
8. Сформулируйте свою точку зрения на успешность карьеры. Можно ли обойтись без преодоления трудностей?
9. Разработайте примерный план работы с резервом кадров для конкретной организации.
10. Как вы относитесь к тому, что при создании резерва кадров заранее предполагается, что не все «резервисты» получат продвижение?
11. Проведите анализ показателей эффективности работы с резервом.
12. На основании требований Трудового Кодекса РФ разработайте перечень

необходимых мер и ограничений для управления персоналом в ситуациях перемен.

13. Разработайте план вхождения в должность руководителя на первые 100 дней. Определите самые важные действия руководителя.

### *Словарь*

**Адаптация** — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.

**Внутриорганизационная карьера** — последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Здесь выделяется еще и такой тип, как центростремительная карьера — движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений и т. п.).

**Карьера** в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т. д.

**Конфликт** — отражение борьбы противоположностей на уровне личностей, групп, социума в целом. Конфликт сопряжен с острыми эмоциональными переживаниями. Избежать их невозможно, значит, нужно ими управлять.

**Кризис** — перелом, тяжелое переходное состояние.

**Метод развития социологического воображения**, разработанный Р. Миллсом, позволяет увидеть связь течения собственной жизни, карьеры с определяющими и формирующими их факторами.

**Организационная культура** — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий.

**Планирование карьеры** решает следующие задачи: обеспечение реальной связи между возможностями индивидуума и его стремлением к повышению профессионализма, к самоутверждению, к изменению социального статуса; развитие организационной и социальной структур организации.

**Профессиональная адаптация** — полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, включая условия и организацию. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

**Психофизиологическая адаптация** — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.).

**Резерв руководящих кадров** — группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности (должности с большим объемом ответственности) по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и компетенций, деловых и личных качеств.

**Социально-психологическая адаптация** человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

**Трудовая карьера** — индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или на социальной лестнице рабочих мест.



## Глава 5 Оценка и аттестация персонала

### 5.1. Деловая оценка работников

*Задачи оценки:*

- ☐ оценка потенциальных возможностей работника;
- ☐ оценка профессиональной компетенции;
- ☐ оценка возможностей реализации потенциалов;
- ☐ оценка соответствия процесса выполнения работы запроектированному процессу;
- ☐ оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям;
- ☐ стимулирование работника.

*Решение задач оценки позволяет:*

- ☐ совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- ☐ улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- ☐ выявлять направленность повышения квалификации работников;
- ☐ стимулировать трудовую деятельность
- ☐ совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- ☐ формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность трудом и др.

*Деловая оценка должна соответствовать таким требованиям, как:*

- ☐ объективность — достаточно полная система показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на его протяжении;
- ☐ оперативность — своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- ☐ гласность — широкое ознакомление работников с порядком и методами оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- ☐ демократизм — участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
- ☐ единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
- ☐ простота, четкость и доступность процедуры оценки;
- ☐ результативность — обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;
- ☐ механизация и автоматизация процедуры оценки.

### 5.2. Методы и процедуры оценки

*В процессе оценки кадров решаются три задачи:*

- ☐ определяется содержание оценки;
- ☐ разрабатывается методика оценки;
- ☐ создается процедура оценки.

При решении перечисленных задач важно определить, *что оценивать, как оценивать и по какому сценарию*

Для решения проблем оценки создается методика, которая включает:

- ☐ выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведение;
- ☐ алгоритм расчета этих показателей, источники требуемой информации;
- ☐ обоснование нормативных значений показателей;
- ☐ агрегирование информации и построение индексов. Методы оценки должны позволять:

- выявить элементы, составляющие содержание оценки (методы сбора и обработки);
- измерить величину (или степень наличия) оцениваемых качеств с помощью показателей.

**Процедура оценки** решает вопросы о месте, частоте оценки, оценщиках, выборе технических средств и оформлении результатов.

### **Оценка работников по результатам труда**

*Задачи оценки руководителей и специалистов по результатам труда:*

- выявить соответствие работника занимаемой должности;
- определить трудовой вклад в коллективный результат с целью увязки общей эффективности труда работника и уровня его должностного оклада;
- повысить индивидуальную отдачу от работников, обеспечить ориентацию на конечный результат (или перспективу развития) с точки зрения цели или миссии организации.

### **Оценка труда специалистов**

- Оценка результатов основной деятельности (выполнение прямых обязанностей) связана с производительностью, сложностью и качеством труда.
- Оценка деятельности, сопутствующей основной, связана с повышением квалификации, творческой и общественной активностью.
- Оценка поведения работника в коллективе связана с его авторитетом, влиянием на морально-психологический климат коллектива, характером и т. п.

### **Оценка труда руководителя**

- Оценка результатов работы подчиненного коллектива с помощью системы количественных и качественных показателей, характеризующих выполнение заданий по объему, номенклатуре, качеству продукции, срокам выполнения работ, производительности труда и др.
- Оценка выполнения функций по руководству коллективом: планирование работы подразделения; подбор, расстановка и подготовка кадров; организации продуктивной деятельности работников; контроль и оценка деятельности подчиненных; стимулирование их творческой активности.

Для оценки нужно разработать профессионально-квалификационные модели, основанные на тарифно-квалификационных справочниках и профессиограммах. Технологии проведения оценки основываются на различных методах.

Одним из распространенных методов оценки кадров при аттестации является **метод стандартных оценок**. Руководитель оценивает отдельные элементы работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. На каждого сотрудника заполняется специальный бланк.

Пользуется популярностью и применяется как дополнительный к традиционным методам оценки метод управления посредством установки целей (Management by Objectives, МВО). Сотрудник и его руководитель совместно определяют ключевые цели сотрудника на определенный период (год или полгода). Целей должно быть немного, и они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период. *Цели должны быть:*

- конкретными, то есть предметными и специфическими;
- измеримыми, то есть поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50 %);
- значимыми, то есть относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, то есть для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

Специалисты по управлению персоналом отмечают, что участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Многие компании используют МВО, чтобы определять величину переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Основной недостаток метода заключается в том, что оценивается только степень выполнения сотрудником ключевых задач. Узость оцениваемых качеств ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т. д.

### **Нетрадиционные подходы к оценке персонала**

Методы аттестации, при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель, традиционные для большинства современных компаний. Они эффективны в крупных организациях, действующих в достаточно стабильной внешней среде. В то же время они:

- сфокусированы на отдельном работнике, не учитывают его роль в организации и вклад в конечный результат;
- основываются только на оценке руководителя;
- ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

### **5.3. Аттестация персонала**

Комплексной методикой оценки деятельности работников является аттестация.

Аттестация — определение степени соответствия уровня квалификации работника квалификации выполняемой им работы (функции).

*При проведении аттестации исходят из следующих основных принципов:*

- законность;
- равное право граждан на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации;
- профессионализм и компетентность;
- гласность;
- экономическая, социальная и правовая защищенность;
- ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных полномочий.

Квалификационный уровень работника следует оценивать комплексно с учетом специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

*Основные задачи аттестации работников:*

- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;
- выявление перспектив использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также о переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестация работников может носить очередной (регулярный) и внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия.

*Подготовка к проведению аттестации состоит из следующих этапов:*

- разработка и утверждение графиков проведения аттестации;
- определение и утверждение состава аттестационных комиссий;
- подготовка необходимых документов на аттестуемых работников;

- ☐ утверждение состава экспертных групп (при необходимости).

*Проведение аттестации работников включает:*

- ☐ оценку соответствия квалификационного уровня работника квалификации выполняемой им работы (предъявляемым к работнику требованиям);
- ☐ оформление результатов аттестации;
- ☐ ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;
- ☐ разработку планов мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля за их выполнением.

*По результатам аттестации работника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:*

- ☐ соответствует занимаемой должности;
- ☐ соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- ☐ не соответствует занимаемой должности.

Для оценки качеств специалистов и руководителей, а главное — для самооценки применяются различные методы.

### **Методы анализа биографий**

*Метод делового портрета*, разработанный в 1972 г. В. К. Тарасовым, используется в персонал-менеджменте для формализованной объективной оценки и аттестации специалистов и руководителей.

Аналізу автобиографий или описаний жизни в хронологическом порядке большое внимание уделяют специалисты по персоналу в Германии. Считается, что автобиография — это документ, наиболее пригодный для достаточно быстрого анализа профессионально-личностного развития и становления кандидата на должность.

### **Характеристика**

*В характеристике содержатся сведения:*

о том, как аттестуемый сотрудник справляется с обязанностями, возложенными на него должностной инструкцией;

- ☐ о степени его подготовленности к выполнению обязанностей по занимаемой должности;
- ☐ о наличии способности и склонности к руководящей, инженерно-технической, научной работе;
- ☐ об умении планировать и контролировать свою работу и работу подчиненных;
- ☐ о том, выполняет ли аттестуемый сотрудник задания в установленные сроки;
- ☐ о качестве выполненных работ, степени самостоятельности при их выполнении;
- ☐ об инициативности, использовании передовых методов труда, о наличии элементов творчества, личном вкладе в развитие науки и техники, знании достижений зарубежной науки и техники, производства;
- ☐ о повышении профессиональной квалификации.

В характеристике на руководителя отражаются его организаторские способности и умение работать с людьми, состояние дисциплины в возглавляемом коллективе, объем, сложность и качество выполняемых работ, а также конечные результаты труда.

При оценке личных качеств необходимо отметить основные черты характера; наличие авторитета в коллективе; оперативность и аккуратность в решении вопросов; вежливость и тактичность в обращении с начальниками, подчиненными, равными по должности; дисциплинированность; индивидуальные склонности и привычки; отношение к критике, самокритичность; состояние здоровья и т. д.

В характеристике отражаются и недостатки, недоработки, которые необходимо устранить. Отмечается степень выполнения рекомендаций по результатам прошлой аттестации. В заключение даются обоснованные конкретные предложения.

#### 5.4. Увольнение персонала

Прекращение трудового договора и увольнение работника из организации осуществляются в соответствии с трудовым законодательством (гл. 13 ТК РФ).

*Основаниями прекращения трудового договора являются:*

- 1) соглашение сторон (ст. 78 ТК РФ);
  - 2) истечение срока трудового договора (п. 2 ст. 58 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения (ст. 79 ТК РФ);
  - 3) расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК РФ);
  - 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 71 и 81 ТК РФ);
  - 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность) (ст. 77 ТК РФ);
  - 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (ст. 75 ТК РФ);
  - 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (ч. 4 ст. 74 ТК РФ);
  - 8) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (ч. 3 и 4 ст. 73 ТК РФ);
  - 9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (ч. 1 ст. 72.1 ТК РФ);
  - 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83 ТК РФ);
  - 11) нарушение установленных Трудовым кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (ст. 84 ТК РФ).
- Предупреждение и смягчение негативных последствий увольнения для работника и организации зависит, как уже было сказано, от работы с персоналом в организации. При этом рекомендуется следующее.
- 10) Между организацией и сотрудником с самого начала должно быть четкое понимание того, что именно он должен делать, какую ответственность он несет, каких результатов ждет от него работодатель.
  - 11) Функционал работника по возможности должен быть расписан подробно, во всех деталях.
  - 12) В каждой компании и в каждом случае должна быть продумана схема увольнения, проведена подготовительная работа с сотрудниками, просчитаны и минимизированы последствия увольнений.
  - 13) Уже на стадии приема на работу можно спрогнозировать поведение человека: кто склонен откровенничать не к месту, а кто — нет.
  - 14) В целях обеспечения безопасности, доступа к секретной информации не должно быть у большого числа сотрудников.
  - 15) В трудовом договоре должно быть четко прописано, какая информация не подлежит огласке после прекращения трудовых отношений с сотрудником.
  - 16) Необходимо установить правило: если сотрудник увольняется из компании, он должен сдать все источники конфиденциальной информации, бывшие в его распоряжении, — документы, чертежи, опытные образцы, компьютерные программы и т. д.
  - 17) Эксперты рекомендуют также проверить, не было ли в отделе, где работал сотрудник, пропав документов с важными коммерческими данными, а также ключей от сейфов;

В зависимости от положения организации во внешней среде и выработанной стратегии руководству приходится принимать непопулярные решения по сокращению персонала. В этом случае, помимо предусмотренных трудовым законодательством мер, включаются механизмы социальной ответственности, одним из которых является аутплейсмент.

Аутплейсмент (англ. outplacement) — комплекс мер, позволяющих провести процедуру сокращения штата с наименьшими материальными и моральными потерями и для компании, и для работников.

### ***Самостоятельная работа***

1. В чем смысл и содержание оценки персонала?
2. Разработайте дерево целей оценки персонала.
3. Каково, на ваш взгляд, весовое соотношение значимости оценок личных качеств работника, его труда, результатов труда?
4. Оцените роль гипотезы о связи уровня образования и подготовки с качеством управленческого труда.
5. Приведите примеры имитации работы в вашей организации.
6. Опишите достоинства и недостатки процедуры аттестации.
7. Определите перечень работников, не подлежащих аттестации.
8. Нужно ли затрачивать усилия на работу с увольняемыми?
9. Разработайте для организации меры безопасности, связанные с действиями и поведением увольняемых работников.
10. Составьте служебную характеристику на себя по итогам практики или деятельности в организации.

### ***Словарь***

**Аттестация** — определение степени соответствия уровня квалификации работника квалификации выполняемой им работы (функции).

**Аутплейсмент** (англ. outplacement) — комплекс мер, позволяющих провести процедуру сокращения штата с наименьшими материальными и моральными потерями и для компании, и для работников.

**Методы оценки** позволяют выявить элементы, составляющие содержание оценки, и измерить величину (или степень наличия) оцениваемых качеств с помощью показателей.

**Оценка работника** представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д.

**Процедура оценки** решает вопросы о месте, частоте оценки, оценщиках, выборе технических средств и об оформлении результатов.

**Характеристика** содержит описание специфических черт, свойств, присущих личности аттестуемого работника.

## Глава 6 Формирование стабильного персонала

### 6.1. Удовлетворенность трудом и стабильность кадров

*Стабильность кадров не следует путать с их постоянством. Стабильность* предполагает постоянное повышение квалификации, служебное продвижение, систематическое обновление кадров, обеспечивает оптимальное сочетание старых опытных и молодых энергичных, способных работников. Проблема стабильности кадров изучается преимущественно с помощью социологических методов.

В общем виде проблему стабильности кадров можно рассматривать с точки зрения удовлетворенности профессией и трудом.

**Удовлетворенность трудом** — психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, отношения к жизни, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным характеристикам труда.

При этом основными факторами удовлетворенности можно считать престиж, популярность и привлекательность профессии и труда.

**Престиж профессии** — общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет. В теории М. Вебера престиж — одна из составляющих статуса социальной группы наряду с богатством и властью. Престиж может быть объективно обусловленным, данным в соответствии с определенным установленным статусом, и приобретенным.

**Популярность профессии** — поощрение со стороны общественного мнения, основанное на информированности людей и способствующее выбору данной профессии и последующей удовлетворенности ею.

**Привлекательность профессии и труда** — степень соответствия реально существующих характеристик профессии или трудовой деятельности возможностям индивидов, желаемым или общепризнанным характеристикам. В профессии может привлекать популярность, престиж, а в трудовой деятельности — заработок, характер, содержание и условия труда.

Под потенциальной текучестью понимается так или иначе выраженный неудовлетворенностью работой. Считается, что на основании информации о неудовлетворенности работой можно прогнозировать фактическую текучесть кадров. Проверить данное положение можно двумя способами:

□ сравнить неудовлетворенность работой и фактическую текучесть кадров, определяемую одновременно, в одних и тех же группах работников; □ проследить, как ведут себя со временем работники, в различной степени удовлетворенные работой.

*Различают четыре формы движения кадров:*

- демографическую (например, естественная убыль работников — 3-5%);
- связанную с социальными перемещениями (рабочий заканчивает вуз и переходит работать по специальности);
- вызванную техническим прогрессом (появление новых специальностей и отмирание старых);
- текучесть кадров.

**Текучесть кадров** — процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.

Территориальные перемещения принято называть **миграциями**, а такую форму движения кадров, в результате которой работники не только меняют место работы, но и переходят в другую социальную группу, меняют социальную принадлежность, — **социальными перемещениями**.

Для вычисления уровня текучести и сменяемости кадров используются

соответствующие формулы.

**Показатель текучести кадров:**

$$TK = (Y / N) \times 100\%,$$

где  $Y$  — количество работников, уволенных за год по неуважительным причинам;  
 $N$  — среднесписочная численность работников.

**Коэффициент полной сменяемости:**

$ПС = 100 / TK$ , где  $TK$  — коэффициент текучести кадров, %.

**Коэффициент интенсивности текучести:**

$$НТК = TK(\text{группы}) / TK(\text{общий}),$$

где  $TK(\text{группы})$  — коэффициент текучести кадров группы, %.

$TK(\text{общий})$  — коэффициент текучести кадров в организации, %.

**Коэффициент стабильности кадров:**

$$СК = (N / V) \times 100\%,$$

где  $N$  — число работников со стажем работы свыше  $\Gamma$ ;

$\Gamma$  — нормативный срок службы (3-5, в некоторых случаях 15 лет);  $N$  — среднесписочная численность работников.

**Коэффициент постоянства кадров:**

$$ПК = 17 / X \sqrt{T},$$

где  $\Gamma$  — стаж работы того работника в данной организации (в годах);  $T$  — общий трудовой стаж работы  $\Gamma$ -го работника (в годах).

**Коэффициент постоянства кадров** можно рассчитать иначе:

$$ПК = 17 / \sqrt{N \times T_n},$$

где  $T$  — стаж работы  $\Gamma$ -го работника в данной организации (в годах);  $T$  — нормативный срок службы (3-5, в некоторых случаях 15 лет);  $N$  — среднесписочная численность работников.

## 6.2. Формирование команды

На пути формирования команды наиболее ярко могут открыться возможности управления человеческими ресурсами.

Психологи выделили *пять групп человеческих способностей*:

- ☐ аналитические (преобладает функция интеллекта, или IQ);
- ☐ творческие (связанные в первую очередь с воображением);
- ☐ практические (ими обладают люди с развитым вниманием);
- ☐ координационные (ими наделены индивидуумы с хорошей памятью);
- ☐ коммуникативные (человеком правят чувства и интуиция).

*Командному способу организации деятельности присущи:*

- ☐ согласованное видение стоящих перед организацией задач и система распределения ответственности для их успешного решения;
- ☐ формирование направленности на общую и ясную цель;
- ☐ распределение ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи;
- ☐ обеспечение максимального включения каждого сотрудника в рабочий процесс;
- ☐ обеспечение совместной выработки решений;
- ☐ ориентация на эффективность и ситуационное лидерство;
- ☐ генерация новых идей и способов решения проблем;
- ☐ развитие внешних отношений и установление необходимых контактов с другими людьми и организациями;
- ☐ проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Таким образом, **командообразование** — это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал. Этапы командообразования: подготовительный, формирование образа желаемого



будущего, позиционирование.

В теоретическом и практическом плане проблемы командообразования решает тимбилдинг.

**Тимбилдинг** (англ. teambuilding) — создание максимально эффективной, гибкой и продуктивной команды внутри компании.

Правильное распределение ролей — главное условие нормального существования

*Скептик* — человек «нет». Его роль заключается в том, чтобы не давать коллективу совершать слишком рискованные шаги. Он критичен, с ним трудно спорить. Но руководитель должен прислушиваться к критике и делать свое дело.

*Аналитик* отличается объективной оценкой происходящего, точным, в срок, выполнением поставленных задач, анализом положительных и отрицательных моментов текущей работы.

Большое число аналитиков свидетельствует о застое. Чтобы его преодолеть, нужны практики.

*Практик* способен понять суть дела при минимальном объяснении.

*Координатор* отчасти обладает качествами уже названных членов команды и при этом способен быть в курсе всего происходящего. Он видит ситуацию целиком. Может быть хорошим посредником между руководителем и коллективом.

*Добрый малый* не отличается целеустремленностью и работоспособностью. Его не ценят руководители, но он незаменим для формирования и поддержания комфортного морально-психологического климата в коллективе.

И аналитик, и практик, и координатор способны руководить командой. Руководитель должен быть лидером, уметь оценивать состояние команды и подбирать нужных людей.

### **6.3. Роль руководителя в организации**

Спор о том, кому быть руководителем: «управляющему» или «производственному» — тянется давно и не имеет однозначного решения. Специфические условия социально - экономических и культурных изменений в обществе существенно повышают роль личности руководителей. Профессиональная культура современного специалиста и руководителя должна способствовать выработке нового мышления.

Проведенные исследования устремленности менеджеров к успеху в бизнесе дали возможность охарактеризовать такой показатель, как мотивация достижения.

*Высокий уровень мотивации* характеризуется высокой активностью, проявлением самостоятельности, склонностью к риску, высокой степенью ответственности.

*Средний уровень мотивации (достижения)* говорит о том, что руководители предпочитают иметь четкие, не очень трудные цели.

*Низкий уровень мотивации (достижения)* присущ руководителям, которые стараются скорее избежать неудач, нежели достичь успеха. Активность, самостоятельность в принятии решений им несвойственны, поэтому предпринимательство для таких руководителей — довольно сложная задача.

Наряду с классическим набором функций управления все чаще вспоминают о функции руководства, а с изменением концепций управления персоналом в условиях высокой развитости последнего существенным становится и встречный процесс — имплойшип.

Имплойшип (англ. employeeship) — партнерство руководителя и сотрудников, создание команды, создание организационной культуры «Мы».

Необходимость специальной подготовки для профессиональных руководителей вытекает из исполняемых ими ролей. Таких ролей, по мнению Г. Минцберга, насчитывается десять, в том числе:

- межличностные:
- главный руководитель;

- лидер;
- связующее звено;
- информационные:
- приемник информации;
- распространитель информации;
- представитель;
- связанные с принятием решений:
- предприниматель;
- устраняющий нарушения;
- распределитель ресурсов;
- ведущий переговоры.

Результаты управленческой деятельности руководителя проявляются в показателях стабильности или текучести кадров.

#### ***6.4. Методы стимулирования и мотивации персонала***

Крупные государственные предприятия и организации в применении стимулирования ограничиваются государственным пакетом, состоящим из системы заработной платы, льгот и гарантий (разд. VI ТК РФ).

Оплата труда — система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Для того чтобы оптимизировать основную часть заработной платы, применяется трейдинг. Трейдинг (или система грейдов) — процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых они распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с ценностью должностей для компании.

Грейд (от англ. grade — «степень, класс») — группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании. Количество грейдов может варьироваться. Каждому грейду соответствует определенный размер оклада (или «вилка окладов»), который может периодически пересматриваться, но сама система грейдов остается неизменной.

Под термином «трейдинг» понимается оценка должностей или должностных позиций и работников. При трейдинге должностей или работ оцениваются и ранжируются, то есть распределяются по грейдам, должности независимо от того, какой именно работник занимает должность. Грейд должности зависит от ценности и важности данной должности для компании. При трейдинге работников оцениваются и распределяются по грейдам работники. В совокупности учитываются ценность выполняемой работы и ценность самого работника, которая зависит от уровня его квалификации, опыта, мастерства и уровня развития его профессиональных компетенций, от человеческих ресурсов.

Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы — не менее чем в двойном размере. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха (но не менее времени, отработанного сверхурочно).

Работа по совместительству оплачивается в зависимости от проработанного времени или выработки. При совмещении профессий в одной организации, в одном структурном подразделении или исполнении обязанностей временно отсутствующего работника такая оплата производится по соглашению сторон трудового договора (ст. 151 ТК РФ).

Стимулирующую роль могут играть и льготы, составляющие социальный пакет (бенефит): организация питания; оплата проезда на работу; дополнительная медицинская страховка; дополнительное негосударственное пенсионное страхование; страхование от несчастных случаев во время выполнения служебных обязанностей; оплата обучения сотрудника и предоставление ему возможности повышать профессиональные навыки (тренинги, семинары и др.); оплата поднайма жилья; скидки на продукцию или услуги компании-работодателя; предоставление ссуд на покупку жилья; оплата отдыха и занятий спортом; компенсация за ненормированный рабочий день; компенсация за использование личного автомобиля и средств связи. Стимулирующее воздействие оказывает создание «банка отпусков», который благодаря учету рабочего времени позволяет работнику по согласованию с руководителем самому планировать свой отдых.

Социальный пакет может включать множество компенсаций и льгот в зависимости от развитости компании, ее места на рынке и кадровой политики. Кроме того, он зависит от статуса сотрудника в организации.

Формирование команды, система мотивации, стиль и методы руководства тесно сопрягаются с вопросами дисциплины труда и организационной культуры.

### ***Самостоятельная работа***

1. Опишите факторы, влияющие на престиж, популярность и привлекательность профессии и труда.
2. Приведите примеры постоянства и стабильности кадров.
3. Выскажите свое мнение относительно ценности изучения потенциальной текучести.
4. Приведите примеры различных форм движения кадров.
5. Может ли, по вашему мнению, текучесть кадров приносить пользу?
6. Разработайте предложения по сокращению текучести кадров.
7. Возможно ли и целесообразно ли формирование команды в современных организациях?
8. Какой уровень мотивации достижения лучше всего подходит для руководителей современных организаций?
9. В чем различия между стимулированием и мотивацией? 10. Прокомментируйте высказывание: «Человека вообще нельзя "мотивировать". Опыт показывает, что поисками путей для этого можно заниматься бесконечно. Между тем ответ лежит на поверхности: работодатель должен не мотивировать сотрудника, а искать в нем уже существующие мотивы и правильно их использовать».

### ***Словарь***

**Грейд** (от англ. grade — «степень, класс») — группа должностей, обладающих примерно одинаковой ценностью для компании.

**Трейдинг** (или **система грейдов**) — процедура или система процедур по проведению оценки и ранжирования должностей, в результате которых должности распределяются по группам, или, собственно, грейдам, в соответствии с их ценностью для компании.

**Заработная плата** — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

**Имплоишип** (англ. employeeeship) — партнерство руководителя и сотрудников, создание команды, организационной культуры «Мы».

**Команда** — группа людей, дополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Команда выступает в качестве особой формы организации

людей, основанной на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей организации и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

**Командообразование** — процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал. Этапы командообразования: подготовительный, формирование образа желаемого будущего, позиционирование.

**Мотивация достижения** — стремление менеджера превзойти уже достигнутый уровень эффективности организаторской деятельности, соревнование с самим собой и с другими.

**Оплата труда** — система отношений, связанных с установлением и осуществлением работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

**Престиж профессии** — общепризнанная социальная значимость профессии, ее авторитет. В теории М. Вебера престиж — одна из составляющих статуса социальной группы наряду с богатством и властью. Престиж может быть объективно обусловленным и реальным.

**Популярность профессии** — поощрение со стороны общественного мнения, основанное на информированности людей и способствующее выбору данной профессии и последующей удовлетворенности ею.

**Привлекательность профессии и труда** — степень соответствия реально существующих характеристик профессии или трудовой деятельности возможностям индивидов, желаемым или общепризнанным характеристикам. В профессии может привлекать популярность, престиж, а в трудовой деятельности — заработок, характер, содержание и условия труда.

**Стабильность кадров** предполагает постоянное повышение квалификации, служебное продвижение, систематическое обновление кадров, обеспечивает оптимальное сочетание старых опытных и молодых энергичных, способных работников.

**Текучесть кадров** — процесс незапланированного увольнения работников по их желанию или по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией.

**Тимбилдинг** (англ. teambuilding) — создание максимально эффективной, гибкой и продуктивной команды внутри компании.

**Удовлетворенность трудом** — психическое состояние работника, отражающее соответствие его трудовой установки, отношения к жизни, мотивации и ожиданий относительно труда конкретным его характеристикам.

## Глава 7 Организационная культура

### 7.1. Понятие и содержание организационной культуры

Одним из важнейших факторов внутренней среды организации является ее культура. В современной литературе одновременно применяются два понятия — «организационная культура» и «корпоративная культура».

Понятие корпоративной культуры напрямую связано с понятиями «корпорация» и «корпоративное управление».

Слово «корпорация» (от лат. *corporatio* — «объединение») имеет несколько значений: 1) объединенная группа, круг лиц одной профессии, одного сословия, имеющая общие интересы и отстаивающая их при необходимости; 2) форма организации предпринимательской деятельности, характеризующаяся долевой собственностью, юридическим статусом и сосредоточением функций управления в руках менеджеров, работающих по найму. В первом значении больше выражен социальный аспект, во втором — экономический, но и в том и в другом значении подразумевается обособление интересов групп людей.

Участниками корпоративного управления являются три основные группы лиц.

□ *Органы корпоративного управления компанией.* Корпоративное управление способствует поиску баланса интересов внутри компании — между менеджментом, советом директоров и общим собранием акционеров.

□ *Акционеры.* Корпоративное управление регулирует отношения и обеспечивает баланс интересов различных групп акционеров — собственников контрольного пакета акций и мелких акционеров, стратегических и портфельных инвесторов и т. д.

*Заинтересованные лица, или соучастники* (англ. *stakeholders*), — это лица, которые оказывают влияние на деятельность компании или зависят от ее деятельности.

В отличие от корпоративной культуры организационная представляет собой нормы и правила, которые объединяют подсистемы организации.

Организационная культура — 1) система символических посредников, направляющих и ограничивающих активность членов организации; 2) совокупность базовых представлений, разделяемых большинством членов организации или ее активным ядром, которые служат средством внутренней регуляции и программирования организационного поведения индивидов или группы на символическом уровне.

Чаще всего выделяют следующие элементы организационной культуры:

философия организации;

□ деловое кредо, определяемое как концентрированное выражение философии и политики, в первую очередь провозглашаемых и реализуемых администрацией, высшим руководством;

□ принятая в организации конкретная концепция менеджмента;

□ ролевые модели, через которые персонифицируется и символизируется действующая система ценностей;

□ символический менеджмент — акции, манера действий, инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения, объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты;

□ мифы, легенды, истории, символы, которые используются для выражения определенных идей и имеют как вербальный (девиз, история), так и невербальный (одежда, поступок, предмет) характер;

□ ритуалы, церемонии — символические мероприятия, призванные напоминать работающим о поведении, которое от них требуется.

Элементы организационной культуры разделяются на четыре группы:

□ назначение экономической системы (миссия, цели, задачи);

□ операционные средства (технология, система стимулирования, контроль,

информационное обеспечение и др.);

- критерии достижения и оценки результатов;
- средства внутренней интеграции (язык, способ распределения власти, ритуалы и т.

д.).

*В исследованиях организационной культуры выделяется ряд основных функций, которые раскрывают ее сущность:*

- воспроизводство и продуцирование организационных ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, организации с доминирующими в обществе нормами культурного поведения можно говорить о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных); □

регламентирующая и регулирующая функции, то есть применение культуры как индикатора и регулятора поведения в организации;

- познавательная функция (познание и усвоение организационной культуры, осуществляемые на стадии адаптации работника, способствуют его включению в коллективную деятельность, определяют его успешность);

- смыслообразующая функция (организационная культура влияет на мировоззрение человека);

- коммуникативная функция (через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие);

- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта организации;

- реактивная функция, которая выражается в восстановлении духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности организации.

*Ядром организационной культуры являются:*

- ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации; установленные *приоритеты* работников, связанные с их работой в данной организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, так и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность;

- система отношений, лежащая в основе организационной культуры, — это те важнейшие отношения, которые формируют и определяют поведенческие нормы и рабочее поведение членов организации;

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

*Можно выделить следующие основные этапы, работы по формированию организационной культуры.*

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения).

Конечная цель управления персоналом всегда заключается в повышении отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Чтобы культура работала на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления.

2. Изучение сложившейся организационной культуры, определение степени ее соответствия выработанной руководством стратегии развития организации.

3. Изучение сложившихся в организации правил и традиций, разработка

организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленное воздействие на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

Формирование системы управления организационной культурой, как и управление человеческими ресурсами, может рассматриваться в качестве организационного проекта, основными чертами которого являются:

- комплексная, инновационная, уникальная постановка задачи;
- отграничение от повседневных производственных процессов;
- сформулированная цель;
- финансовые и кадровые рамки;
- временные рамки (определенный старт и запланированное время завершения);
- междисциплинарное сотрудничество нескольких специалистов или отделов;
- собственная организационная форма; □ заказчик — внешний или внутренний (внутри предприятия); □ надзор контролирующих инстанций.

□

**7.2. Этический кодекс поведения персонала** В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов — *профессиональные и организационные*, — которые регулируют отношения людей внутри групп.

Кодекс профессиональной этики содержит как те нравственные требования, которые уже выработаны сообществом и практически выполняются его большинством, так и те, которые не всегда выполняются, но считаются обязательными. Кодекс определяет и условия вхождения в профессиональное сообщество.

Профессиональные кодексы регулируют отношения внутри профессионального сообщества и эффективны для «свободных профессий», где ярко выражены профессиональные этические дилеммы. Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократов — кодекс врачей. Наиболее известны этические кодексы тех профессий, где значимые этические дилеммы задаются содержанием деятельности (адвокаты, психотерапевты, журналисты и т. д.).

Кодекс, с одной стороны, *регламентирует* действия сотрудников в различных ситуациях, с другой — *гарантирует* соблюдение правил всеми сторонами и задает прозрачные, понятные для всех критерии оценки деятельности и поведения.

*Разрабатывать и внедрять этический кодекс рекомендуется в четыре этапа.*

1. Исследование. В компании проводится диагностика ситуации: выявляются потенциальные сферы конфликта интересов, противоречий внутри организации и в ее внешних отношениях — с клиентами, партнерами. Определяются области возможных нарушений, связанных, например, с грубостью персонала, хищениями и др. Формулируются цели программы.

2. Разработка **концепции**. Руководство компании создает «образ идеального сотрудника» — описывает его желаемое поведение в конфликтных и сложных этических ситуациях. Для каждой организации эти пожелания индивидуальны. В зависимости от их особенностей формируется и структура кодекса: содержание, главы. На этом же этапе составляется проект текста кодекса.

3. Обсуждение, корректировка и **принятие**. В это же время всех сотрудников знакомят с проектом кодекса, объясняют его необходимость для каждого работника и компании в целом, получают обратную связь. Затем текст корректируют и дорабатывают документ. Руководство компании утверждает кодекс.

4. **Внедрение**. Создается система исполнения этического кодекса, без которой он будет всего лишь декларативным документом.

### **7.3. Влияние публичных отношений на организационную культуру**

Публичные отношения (англ. public relations, PR) — планируемые продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

*Понятие «публичные отношения» включает в себя:*

- ☐ все, что предположительно может увеличить взаимопонимание между организацией и теми, с кем она вступает в контакт как внутри, так и за ее пределами;
- ☐ рекомендации по созданию «общественного лица» организации;
- ☐ мероприятия, направленные на расширение сферы влияния организации средствами соответствующей пропаганды, рекламы, выставок, видео- и кинопоказов;
- ☐ мероприятия, направленные на выявление и ликвидацию слухов или других источников непонимания;
- ☐ любые действия, направленные на улучшение контактов между людьми или организациями.

*Цели публичных отношений:*

- ☐ активные действия по достижению доброжелательности, чтобы обеспечить нормальное функционирование и расширение деятельности организации;
- ☐ сохранение репутации (для чего требуется отказаться от традиций и обычаев, которые, будучи вполне законными, могут тем не менее вступить в противоречие с общественным мнением или повредить взаимопониманию);
- ☐ поддержание внутренних отношений (создание у сотрудников организации заинтересованности в ее делах и чувства ответственности).

*В формировании имиджа компании выделяют несколько направлений.*

Во-первых, собственная пиар-деятельность компании по формированию и укреплению своей репутации, репутации руководителей среди партнеров по бизнесу. Во-вторых, повышение удовлетворенности трудом персонала компании, как работающего в ней, так и уволившегося (или уволенного) из нее.

В-третьих, создание продуманной системы отслеживания и формирования кадрового имиджа.

*Факторы, влияющие на имидж компании:*

- ☐ размер компании;
- ☐ известность компании;
- ☐ отечественная или зарубежная компания;
- ☐ отрасль, в которой работает компания, и ее положение на рынке;
- ☐ возраст компании, история ее развития;
- ☐ репутация компании (у журналистов, клиентов, на рынке труда, у партнеров, конкурентов, в бизнес-сообществе);
- ☐ корпоративная культура, отношение к персоналу;
- ☐ компенсационный пакет;
- ☐ стратегия компании;
- ☐ качество и стиль управления;
- ☐ личность собственника (собственников) компании;
- ☐ качество товаров и услуг;
- ☐ название компании;
- ☐ повышение «стоимости» резюме;
- ☐ привлекательность позиции, на которую претендует кандидат.

Имидж компании во многом проявляется в фирменном стиле.

☐ Фирменный стиль не просто отличительные визуальные характеристики фирмы, а целая система координат для последующего развития имиджа и коммуникаций.



Кино имеет важное значение для адаптации вновь принятых работников, для знакомства самих работников, их родственников и друзей, гостей компании с ее организационной культурой. Его условно можно разделить на презентационное, учебное и репортажное.

Еще одна распространенная форма сплочения коллектива и установления отношений между персоналом и администрацией — праздники.

*Критериями оценки удачного корпоративного праздника* могут быть следующие.

- Если прошедший праздник работники вспоминают долго и с удовольствием, то он явно «получился». Неудачный праздник никто долго вспоминать не будет.
- Если ваши работники после праздника время от времени «заки дывают удочки» насчет того, что «еще бы чего-нибудь отпраздновать», — это прямое признание того, что праздник был отличный.
- Если после праздника чувствуется неожиданный подъем рабочей мотивации, и вообще, хочется и дальше работать в этой организации.
- Микроклимат в организации (или хотя бы в отдельных подразделениях) явно улучшился; улучшились взаимоотношения между подразделениями.
- В процессе празднования обошлось без серьезных ЧП.

### ***Самостоятельная работа***

1. Приведите пример российской корпорации и рассмотрите ее структуру.
2. Опишите участников корпоративного управления.
3. Сформулируйте определение корпоративной культуры.
4. Рассмотрите методы анализа организационной культуры.
5. Проведите анализ содержания организационной культуры конкретной организации.
6. Каковы функции организационной культуры?
7. Разработайте план формирования или изменения организационной культуры. Какова роль руководителя в формировании, поддержании и изменении организационной культуры?
8. Разработайте структуру этического кодекса для конкретной организации.
10. Разработайте план пиар-мероприятий по формированию, поддержанию или изменению организационной культуры.

### ***Словарь***

**Артефакт** — любой искусственно созданный объект, имеющий как определенные физические характеристики, так и знаковое или символическое содержание.

**Имидж** выделяет явление, создает впечатление его отличия от других. С помощью ассоциаций имидж наделяет явление разнообразными характеристиками, лежащими за пределами его рациональных качеств. Имидж представляет собой в известном смысле полуфабрикат.

**Имидж** организации — то представление об организации в целом, о ее сотрудниках и о ее деятельности, которое формируется у окружающих.

**Кадровый имидж компании** — представление о ней работников и людей, так или иначе с этой компанией сталкивающихся; то, что думают о компании как о возможном работодателе ее потенциальные сотрудники.

**Корпорация** (от лат. corporatio — «объединение») — объединенная группа, круг лиц одной профессии, одного сословия, имеющая общие интересы и отстаивающая их при необходимости. Корпорация как культурная общность имеет систему стандартов, принятых и разделяемых ее членами.

**Корпоративное управление** — система взаимодействия, которая отражает интересы органов управления компании, акционеров, заинтересованных лиц и направлена на получение максимальной прибыли от всех видов деятельности компании в соответствии с действующим законодательством с учетом международных стандартов.

**Культура** в широком смысле слова — специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного труда, в системе социальных норм и учреждений, в духовных ценностях, в совокупности отношений людей к природе, между собой и к самим себе.

**Мифы и легенды** — выдуманные либо приукрашенные истории о наиболее значимых событиях или людях, связанных с организацией.

**Обычаи** — воспринятые из прошлого формы совместных действий, которые регулируют жизнь организации в настоящем, являются для ее сотрудников привычными и значимыми.

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

**Организационная мораль** — система стандартов, признанных и разделяемых членами организации, оказывающая регулятивное воздействие на людей — на их поведение и деятельность в организации. Мораль воплощается в оценочных суждениях о добре и зле, хорошем и плохом, допустимом или недопустимом с точки зрения окружающих.

**Организационные нормы** — общепринятые в данной организации правила или образцы поведения. Нормы в организации функционируют на основе типа социального контроля — формального или неформального.

**Паблик рилейшнз** (англ. public relations, PR) — планируемые, продолжительные усилия, направленные на создание и поддержание доброжелательных отношений и взаимопонимания между организацией и общественностью.

**Ритуалы** — периодически совершаемая совокупность действий, которые в упорядоченной символической форме воспроизводят связь участников организации с каким-либо объектом или событием.

**Субкультура в организации** — сложившиеся ценности, нормы, традиции отдельных профессионально-должностных групп в рамках организации. Если субкультура вступает в противоречие с основной, доминирующей культурой организации, то она называется контркультурой.

**Традиции в организации** — установившиеся правила поведения и действий, принятые в организации, которые передаются от сотрудников к сотрудникам и закрепляют организационные нормы.

**Фирменный стиль** — один из регуляторов поведения корпорации и ее сотрудников, включающий элементы организационной культуры и отражающий устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада труда, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные корпорации (фирме) и выявляющие своеобразие ее духовной культуры, направленности ее деятельности.

**Ценности** представляют собой все окружающие объекты (как внутри организации, так и вне ее), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

**Язык организации** — слова, выражения, сленг, профессиональная лексика — совокупность вербальных символов, которые вырабатываются при совместной деятельности людей в организации, облегчая взаимопонимание в процессе достижения целей

## Глава 8 Обучение персонала

### 8.1. Цель и виды обучения персонала

*Цель деятельности организации в области обучения состоит в обеспечении:*

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
- условий для мобильности работника как предпосылки к лучшему его использованию и обеспечению занятости;
- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

*Перед системой управления персоналом организации стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:*

- выработка стратегии формирования квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении персонала по отдельным группам;
- правильный выбор форм и методов подготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Еще одна важная задача управления персоналом — оценить, возможно ли обеспечить надлежащий уровень подготовки работников по сложным профессиям на самом предприятии, если же невозможно — найти более рациональный путь решения этой проблемы с использованием других образовательных структур, то есть ориентироваться на подготовку на стороне. *Здесь должны быть учтены:*

- структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретическому и практическому компонентам обучения;
- наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;
- финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на договорной основе на стороне.

Подготовка специалистов с высшим и средним профессиональным образованием осуществляется в рамках системы образования. Под образованием понимается целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов).

Структура подготовки специалистов, как правило, формируется стихийно, плохо согласуясь с потребностью рынка, тем более с перспективами развития. Организацию обучения рабочих и служащих-неспециалистов государство и органы местного самоуправления переложили на предприятия и учреждения. Обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами, а также в специальных обучающих центрах, в системе высшего и среднего специального образования. В последнем случае роль предприятия, помимо материальной поддержки, сводится к определению требований к количеству, направленности и качеству обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Кроме того, предприятие посредством различных стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства. Для этого применяется *непрерывное профессиональное обучение*, то есть организованный, устойчивый и периодический процесс формирования востребованных компетенций работника, определяемых условиями его настоящей и будущей профессиональной деятельности.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к

высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При *групповой форме подготовки* обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров - инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности профессии и производственных условий.

*Курсовая форма подготовки* используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах (пунктах), на постоянно действующих курсах, а также на вечерних отделениях учреждений профессионального образования.

Эффект от подготовки квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени, что серьезно препятствует расширению вложения средств в человеческий капитал, в подготовку квалифицированных кадров.

## **8.2. Переподготовка и повышение квалификации персонала**

В отличие от подготовки новых работников, то есть обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации, переподготовка означает освоение работниками новой профессии.

Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутривоздушная текучесть.

*Управление процессом переподготовки работников предполагает:*

- ☐ определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- ☐ выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- ☐ проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий для выработки программы и метода обучения.

Важной формой организации обучения является *опережающее профессиональное обучение высвобождаемых работников*.

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, умений и компетенций, является результатом самой деятельности организации. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

### **Повышение квалификации рабочих**

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ.

Другим индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологий, школы по изучению передовых методов труда, школы мастеров и бригадиров.

Цель обучения — дать комплекс органично связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия (фирмы), так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т. п.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть тесно увязаны с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а также с целями и проблемами предприятия (фирмы), с его ориентацией на повышение эффективности.

### **Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих**

Повышение квалификации служащих и специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацией работы курсов занимается отдел (бюро) подготовки кадров, а при его отсутствии — отдел кадров, служба управления персоналом.

Повышение квалификации руководителей и специалистов окажется более эффективным, если будет соблюдаться принцип преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и умений. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

### **8.3. Методы обучения персонала**

Обучение и подготовка руководителей и специалистов требуют эффективных методов. К ним, в первую очередь, относятся тренинги и деловые игры.

Тренинги (от англ. training — «обучение») можно разделить на три категории.

□ Производственные собрания проводятся еженедельно, ежемесячно или по мере необходимости

□ Тренинги профессиональных навыков — семинары или курсы — проводятся при участии приглашенных специалистов (желательно отечественных, так как излагаемые иностранцами принципы чаще всего трудно перенести на российскую почву).

□ Психологические тренинги проводятся профессиональными психологами и затрагивают следующие вопросы: навыки общения, ведение переговоров, улучшение психологического климата в коллективе и т. п.

Методы игрового моделирования классифицируют на игровые (деловые игры), если имитируется ролевое разделение, и не игровые, если моделируется деятельность (разбор ситуаций). *Деловая игра* (словарь по экономике и финансам) — способ определения оптимального решения экономических, управленческих и иных задач путем имитации или моделирования хозяйственной ситуации и правил поведения участников. Обычно деловая игра проводится в четыре этапа:

- ◆ ознакомление участников с целями, задачами и условиями игры;
- ◆ инструктаж относительно порядка проведения игры;
- ◆ разделение участников на несколько ролевых групп;
- ◆ анализ, оценка процесса и результатов игры.

Обучение управлению постоянно балансирует на грани между наукой об управлении (знанием) и искусством управлять (умением). Уметь — значит обладать навыком, привычкой, выработанной практическими упражнениями. Метод *case study*, получивший также наименование *метода конкретных (или деловых) ситуаций*, является в этом смысле безусловным шагом вперед по сравнению с классическими формами обучения.

В последние годы все большее признание приобретает *компетентностный подход к обучению руководителей и персонала*.

**Компетенции** — модели поведения, используемые для того, чтобы достичь желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые дают возможность ему быть компетентным при выполнении какой-либо работы.

**Компетентность** — результаты, которые определяют эффективную работу, то есть те аспекты работы, в которых человек является компетентным.

Различают следующие виды компетенций менеджеров: управление бизнесом, взаимодействие подразделений, управление людьми и задачами. Если для первых руководителей необходимы все три вида компетенций, то для менеджмента среднего уровня главными являются первый и второй, а для линейных руководителей — только первый и третий.

### ***Самостоятельная работа***

1. С помощью Трудового кодекса РФ определите возможные ориентировочные затраты предприятия на обучение работников.

2. Разработайте дерево целей организации в области обучения персонала.

3. Рассмотрите преимущества и недостатки внешнего и внутреннего обучения персонала.

4. Определите возможные причины необходимости переподготовки персонала.

5. Как обеспечить непрерывность профессионального обучения?

6. В чем основной смысл компетентностного подхода к обучению?

7. Определите виды и формы обучения для групп персонала конкретного предприятия, организации.

8. В чем состоят отличия тренингов и деловых игр?

### ***Словарь***

**Компетентность** — результаты, которые определяют эффективную работу, то есть те аспекты работы, в которых человек является компетентным.

**Компетенции** — модели поведения, используемые для того, чтобы достичь желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые дают возможность ему быть компетентным при выполнении какой-либо работы.

**Непрерывное профессиональное обучение** — организованный, устойчивый и периодический процесс формирования востребованных компетенций работника, определяемых условиями его настоящей и будущей профессиональной деятельности.

**Образование** — целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах личности, общества, государства, сопровождающийся констатацией достижений гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов).

**Переподготовка** — вид обучения с целью получения новой профессии.

**Повышение квалификации** — вид обучения с целью расширения и углубления теоретических и практических профессиональных знаний, умений и навыков для служебного и квалификационного продвижения.

**Профессиональная подготовка** — вид обучения с целью получения профессиональных знаний, умений и навыков, необходимых для овладения профессией или занятием должностью.

## Заключение

Мы завершили рассмотрение курса «Управление персоналом». Если вы заглянете в оглавления рекомендованных учебников и учебных пособий, то обнаружите, что многие вопросы остались за рамками настоящего пособия. Желающие могут восполнить этот пробел (если не изучали данные темы в других учебных курсах).

Мы же с вами рассмотрели ключевые вопросы, которые составляют собственно управление персоналом и человеческими ресурсами и не рассматриваются другими дисциплинами. Второй отличительной чертой данного курса является его ориентация на российское законодательство, опыт и традиции.

В результате изучения курса важно усвоить, что рыночный механизм регулирования занятости населения — это не панацея: без государственного регулирования рынок неповоротлив и разрушителен. Регулирование рынка заставляет изменять парадигмы управления персоналом, а состояние занятости населения влияет на систему и методы управления персоналом.

Основными направлениями управления персоналом являются: управление подготовкой и формированием персонала (кадров); управление расстановкой и движением кадров; управление использованием кадров; экономика труда; развитие персонала, управление человеческими ресурсами и управление человеческим капиталом.

Ориентация организаций на стратегическое развитие требует изменения отношения к персоналу. Внутри организации человек не может быть ее ресурсом, но ресурс человека может дать организации дополнительные возможности сверх результатов, ожидаемых в соответствии с установленными должностными инструкциями и регламентами. Рабочая сила расширяется, главным образом, за счет интеллектуальной составляющей человека.

Появляется дополнительная необходимость в управлении человеческими ресурсами, точнее, ресурсами человека в организации. Таким образом, акцент в управлении персоналом делается на управлении человеческими ресурсами. Во внешней среде организации оправданно применение понятия трудовых ресурсов.

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе деловой оценкой работников. Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом, прежде всего, касается руководителей, специалистов и служащих.

При оценке персонала необходима обратная связь. Работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, соответствуют ли оценке получаемое вознаграждение и отношение руководства.

При целенаправленном стратегическом управлении организации подвергаются кардинальным изменениям. При этом возникают кризисные ситуации, неизбежно отражающиеся на персонале организации. Кризисной может стать также ситуация смены руководства организации, ее реорганизации, реформирования, банкротства и ликвидации.

В условиях любых перемен не прекращается процесс управления персоналом в рамках необходимости соблюдения закона. Для этого требуется знать виды кризисных ситуаций, причины, порождающие кризисы, методы управления в кризисных ситуациях, образцы поведения руководителей при вхождении в новую должность.

Качество персонала и человеческих ресурсов зависит от усилий организации по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала.

**Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Ульяновская государственная сельскохозяйственная академия  
им. П.А. Столыпина»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СЕМИНАРСКИХ**  
**И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**  
**И ВНЕАУДИТОРНОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ**  
**РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

**по дисциплине**

**Управление персоналом**

**Направление подготовки**

**19.03.04 Технология продукции и организация**  
**общественного питания**

**Профиль подготовки**

**«Технология и организация ресторанного бизнеса»**

**Разработчик: к.э.н., доцент Г.Г. Зотова**

Ульяновск, 2016г.



Освоение дисциплины начинается с изучения теоретического материала, а затем идет его применение в практических расчетах (решение задач и примеров) и тестовых заданиях. Чтобы сделать практические расчеты и тестовые задания по какой-либо теме, необходимо изучить теоретический материал в учебном пособии или же в предлагаемых по каждой теме литературных источниках. Номер главы учебного пособия соответствует номеру темы руководства по изучению дисциплины.

Изучение предмета должно проводиться в следующей последовательности:

- ознакомление с программой и методическими указаниями;
- изучение учебного материала по рекомендуемой литературе и предлагаемому учебному пособию;
- ответы на контрольные вопросы, выполнение тестов и решение задач из практикума данного учебно-методического комплекса;
- выполнение контрольной работы (для студентов заочной формы обучения) и реферата по выбранной студентом теме (для очной формы обучения).

В качестве итогового контроля знаний студентов предусматривается зачёт.

Изучение материала студентами заочной формы обучения в основном происходит самостоятельно. Во время лабораторно - экзаменационной сессии рассматриваются наиболее важные вопросы дисциплины и вопросы, вызвавшие затруднения у большого количества студентов. Для оказания помощи в самостоятельном изучении дисциплины и разработаны данные материалы.

1. При освоении темы 1 **«Формирование и развитие концепций управления персоналом и человеческими ресурсами»** обучающийся должен:

- изучить тему 1 из учебного пособия: Лапшина Г.В. **Управление человеческими ресурсами:** учебное пособие для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 – менеджмент. – Ульяновск: ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им.П.А. Столыпина», 2013. – 128 с. (Модул) (Далее – **Учебное пособие**);

- изучить материал, представленный в учебниках, учебных пособиях и Internet-ресурсах из списка основной и дополнительной литературы рабочей программы;

- ознакомиться со структурно-логическими схемами курса к теме 1 из Учебного пособия;

- обратить особое внимание на содержание категорий и терминов, относящихся к теме 1, из глоссария Учебного пособия;

- ответить на контрольные вопросы к теме 1 из Учебного пособия;

- выполнить задания к теме 1 из практикума: Лапшина Г.В.

**Управление человеческими ресурсами:** практикум для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 – менеджмент. – Ульяновск: ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им.П.А. Столыпина», 2013. (Модул). (Далее – **Практикум**)

2. При освоении темы 2 **«Организация системы управления персоналом и человеческими ресурсами»** обучающийся должен:

- изучить тему 2 из Учебного пособия;

- изучить материал, представленный в учебниках, учебных пособиях и Internet-ресурсах из списка основной и дополнительной литературы рабочей программы;

- ознакомиться со структурно-логическими схемами курса к теме 2 из Учебного пособия;

- обратить особое внимание на содержание категорий и терминов, относящихся к теме 2, из глоссария Учебного пособия;

- ответить на контрольные вопросы к теме 2 из Учебного пособия;

- выполнить задания к теме 2 из Практикума.

3. При освоении **темы 3 «Подбор и отбор персонала»** обучающийся должен:

- изучить тему 3 из Учебного пособия;

- изучить материал, представленный в учебниках, учебных пособиях и Internet-ресурсах из списка основной и дополнительной литературы рабочей программы;

- ознакомиться со структурно-логическими схемами курса к теме 3 из Учебного пособия;

- обратить особое внимание на содержание категорий и терминов, относящихся к теме 3, из глоссария Учебного пособия;

- ответить на контрольные вопросы к теме 3 из Учебного пособия;

- выполнить задания к теме 3 из практикума.

4. При освоении **темы 4 «Адаптация персонала»** обучающийся должен:

- изучить тему 4 из Учебного пособия;

- изучить материал, представленный в учебниках, учебных пособиях и Internet-ресурсах из списка основной и дополнительной литературы рабочей программы;

- ознакомиться со структурно-логическими схемами курса к теме 4 из Учебного пособия;

- обратить особое внимание на содержание категорий и терминов, относящихся к теме 4, из глоссария Учебного пособия;

- ответить на контрольные вопросы к теме 4 из Учебного пособия;

- выполнить задания к теме 4 из практикума.

5. При освоении **темы 5 «Оценка и аттестация персонала»** обучающийся должен:

- изучить тему 5 из Учебного пособия;
- изучить материал, представленный в учебниках, учебных пособиях и Internet-ресурсах из списка основной и дополнительной литературы рабочей программы;
- ознакомиться со структурно-логическими схемами курса к теме 5 из Учебного пособия;
- обратить особое внимание на содержание категорий и терминов, относящихся к теме 5, из глоссария учебного пособия;
- ответить на контрольные вопросы к теме 5 из Учебного пособия;
- выполнить задания к теме 5 из практикума.

6. При освоении **темы 6 «Формирование стабильного персонала»** обучающийся должен:

- изучить тему 6 из Учебного пособия;
- изучить материал, представленный в учебниках, учебных пособиях и Internet-ресурсах из списка основной и дополнительной литературы рабочей программы;
- ознакомиться со структурно-логическими схемами курса к теме 6 из Учебного пособия;
- обратить особое внимание на содержание категорий и терминов, относящихся к теме 6, из глоссария Учебного пособия;
- ответить на контрольные вопросы к теме 6 из Учебного пособия;
- выполнить задания к теме 6 из практикума.

7. При освоении **темы 7 «Организационная культура»** обучающийся должен:

- изучить тему 7 из Учебного пособия;
- изучить материал, представленный в учебниках, учебных пособиях и Internet-ресурсах из списка основной и дополнительной литературы рабочей программы;
- ознакомиться со структурно-логическими схемами курса к теме 7 из Учебного пособия;

- обратить особое внимание на содержание категорий и терминов, относящихся к теме 7, из глоссария Учебного пособия;

- ответить на контрольные вопросы к теме 7 из Учебного пособия;

- выполнить задания к теме 7 из практикума.

8. При освоении **темы 8 «Обучение персонала»** обучающийся должен:

- изучить тему 8 из Учебного пособия;

- изучить материал, представленный в учебниках, учебных пособиях и Internet-ресурсах из списка основной и дополнительной литературы рабочей программы;

- ознакомиться со структурно-логическими схемами курса к теме 8 из Учебного пособия;

- обратить особое внимание на содержание категорий и терминов, относящихся к теме 8, из глоссария Учебного пособия;

- ответить на контрольные вопросы к теме 8 из Учебного пособия;

- выполнить задания к теме 8 из практикума.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

## ***ВИДЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ***

Условно самостоятельную работу студентов по цели можно разделить на базовую и дополнительную.

**Базовая самостоятельная работа (БСР)** обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям для всех дисциплин учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля.

**Базовая СР может включать следующие виды работ:**

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, предусматривающих решение задач, выполнение упражнений и выдаваемых на практических занятиях;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- практикум по учебной дисциплине с использованием программного обеспечения;
- подготовка к лабораторным работам, практическим и семинарским занятиям;
- подготовка к контрольной работе и коллоквиуму;
- подготовка к зачету и аттестациям;

- написание реферата (эссе, доклада, научной статьи) по заданной проблеме.

**Дополнительная самостоятельная работа (ДСР)** направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины.

ДСР может включать следующие виды работ:

- подготовка к зачету;
- исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
- анализ научной публикации по заранее определённой преподавателем теме;
- анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов.

Студент, приступающий к изучению учебной дисциплины, получает информацию обо всех видах самостоятельной работы по курсу с выделением **базовой самостоятельной работы (БСР)** и **дополнительной самостоятельной работы (ДСР)**, в том числе по выбору.

#### **Виды заданий для самостоятельной работы:**

- **для овладения знаниями:** чтение текста (учебника, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; учебно-исследовательская работа; использование аудио- и видеозаписей; компьютерной техники, Интернет и др.;
- **для закрепления и систематизации знаний:** работа с конспектом лекции (обработка текста); повторная работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов;

ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, конспект, анализ и др.); подготовка сообщений к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов; составление библиографии; тестирование и др.;

- **для формирования умений:** решение задач и упражнений по образцу; решение вариантных задач и упражнений; решение ситуационных производственных (профессиональных) задач; подготовка к деловым играм; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности; подготовка курсовых и дипломных работ (проектов); экспериментальная работа; рефлексивный анализ профессиональных умений, с использованием аудио- и видеотехники и др.

### **ФОРМЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Самостоятельная работа студентов складывается из:

- самостоятельной работы в учебное время,
- самостоятельной работы во внеурочное время,
- самостоятельной работы в Интернете.

#### **Формы самостоятельной работы студентов в учебное время**

1. *Работа на лекции.* Составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой. В лекциях – вопросы для самостоятельной работы студентов, указания на источник ответа в литературе. В ходе лекции возможны так называемые «**вкрапления**» – **выступления**, сообщения студентов по отдельным вопросам плана. **Опережающие задания** для самостоятельного изучения фрагментов будущих тем занятий, лекций (в статьях, учебниках и др.). Важнейшим средством активизации стремления к самостоятельной деятельности являются активные технологии обучения. В этом плане эффективной формой обучения являются **проблемные** лекции. Основная задача лектора в этом случае – не столько передать информацию, сколько приобщить слушателей к объективным противоречиям развития



научного знания и способам их разрешения. Функция студента – не только переработать информацию, но и активно включиться в открытие неизвестного для себя знания.

*2. Работа на практических занятиях. Семинар-дискуссия* образуется как процесс диалогического общения участников, в ходе которого происходит формирование практического опыта совместного участия в обсуждении и разрешении теоретических и практических проблем. Студент учится выражать свои мысли в докладах и выступлениях, активно отстаивать свою точку зрения, аргументированно возражать, опровергать ошибочную позицию сокурсника. Данная форма работы позволяет повысить уровень интеллектуальной и личностной активности, включенности в процесс учебного познания.

**Круглый стол.** Характерной чертой круглого стола является сочетание тематической дискуссии с групповой консультацией. Выбирается ведущий и 5–6 комментаторов по проблемам темы. Выбираются основные направления темы, и преподаватель предлагает студентам вопросы, от решения которых зависит решение всей проблемы. Ведущий продолжает занятие, он даёт слово комментаторам, привлекает к обсуждению всю группу.

Коллективное обсуждение приучает к самостоятельности, активности, чувству сопричастности к событиям. При этом происходит закрепление информации, полученной в результате прослушивания лекций и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения.

**Анализ конкретных ситуаций** – один из наиболее эффективных и распространенных методов организации активной познавательной деятельности студентов. Метод анализа конкретных ситуаций развивает способность к анализу жизненных и профессиональных задач. Сталкиваясь с конкретной ситуацией, студент должен определить: есть ли в ней проблема, в

чем она состоит, определить своё отношение к ситуации, предложить варианты решения проблемы.

## **Формы самостоятельной работы студентов во внеучебное время**

**1. Конспектирование.** Существуют два разных способа конспектирования – непосредственное и опосредованное.

Непосредственное конспектирование – это запись в сокращенном виде сути информации по мере ее изложения. При записи лекций или по ходу семинара этот способ оказывается единственно возможным, так как и то и другое разворачивается у вас на глазах и больше не повторится; вы не имеете возможности ни забежать в конец лекции, ни по несколько раз «переслушивать» ее.

Опосредованное конспектирование начинают лишь после прочтения (желательно – перечитывания) всего текста до конца, после того, как будет понятен общий смысл текста и его внутренние содержательно-логические взаимосвязи. Сам же конспект необходимо вести не в порядке его изложения, а в последовательности этих взаимосвязей: они часто не совпадают, а уяснить суть дела можно только в его логической, а не риторической последовательности. Естественно, логическую последовательность содержания можно понять, лишь дочитав текст до конца и осознав в целом его содержание.

При такой работе станет ясно, что в каждом месте для вас существенно, что будет заведомо перекрыто содержанием другого пассажа, а что можно вообще опустить. Естественно, что при подобном конспектировании придется компенсировать нарушение порядка изложения текста всякого рода пометками, перекрестными ссылками и уточнениями. Но в этом нет ничего плохого, потому что именно перекрестные ссылки наиболее полно фиксируют внутренние взаимосвязи темы.

Опосредованное конспектирование возможно применять и на лекции, если перед началом лекции преподаватель будет раздавать студентам схему лекции (табличка, краткий конспект в виде основных понятий, алгоритмы и т. д.).

**2. Реферирование литературы.** Реферирование отражает, идентифицирует не содержание соответствующего произведения (документа, издания) вообще, а лишь **новое, ценное и полезное содержание** (приращение науки, знания).

### **3. Доклад, реферат, контрольная работа.**

*Доклад* – вид самостоятельной работы, используется в учебных и внеклассных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает практически мыслить. При написании доклада по заданной теме следует составить план, подобрать основные источники. Работая с источниками, следует систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. К докладу по крупной теме привлекается несколько студентов, между которыми распределяются вопросы выступления. В учебных заведениях доклады содержательно практически ничем не отличаются от рефератов и являются зачётной работой.

*Реферат* – краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания научного труда или трудов, обзор литературы по теме. Это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, в которой раскрывается суть исследуемой проблемы. Изложение материала носит проблемно-тематический характер, показываются различные точки зрения, а также собственные взгляды на проблему. Содержание реферата должно быть логичным. Объём реферата, как правило, от 5 до 15 машинописных страниц. Темы реферата разрабатывает преподаватель, ведущий данную дисциплину. Перед началом работы над рефератом следует наметить план и подобрать литературу. Прежде всего, следует пользоваться литературой, рекомендованной учебной

программой, а затем расширить список источников, включая и использование специальных журналов, где имеется новейшая научная информация.

Структура реферата:

- Титульный лист.
- Оглавление.
- Введение (дается постановка вопроса, объясняется выбор темы, её значимость и актуальность, указываются цель и задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
- Основная часть (состоит из глав и подглав, которые раскрывают отдельную проблему или одну из её сторон и логически являются продолжением друг друга).
  - Заключение (подводятся итоги и даются обобщённые основные выводы по теме реферата, делаются рекомендации).
  - Список литературы.

В списке литературы должно быть не менее 8–10 различных источников.

Допускается включение таблиц, графиков, схем, как в основном тексте, так и в качестве приложений.

Критерии оценки реферата: соответствие теме; глубина проработки материала; правильность и полнота использования источников; владение терминологией и культурой речи; оформление реферата.

По усмотрению преподавателя рефераты могут быть представлены на семинарах в виде выступлений.

**Контрольная работа** – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровня самостоятельности и активности студентов в учебном процессе, эффективности методов, форм и способов учебной деятельности.

Отличительной чертой письменной контрольной работы является большая степень объективности по сравнению с устным опросом.

Для письменных контрольных работ важно, чтобы система заданий предусматривала как выявление знаний по определенной теме (разделу), так и понимание сущности изучаемых предметов и явлений, их закономерностей, умение самостоятельно делать выводы и обобщения, творчески использовать знания и умения.

При выполнении таких контрольных работ следует использовать предложенную основную литературу и подбирать дополнительные источники.

Темы контрольных работ разрабатывает преподаватель, ведущий данную дисциплину.

Ответы на вопросы должны быть конкретны, логичны, соответствовать теме, содержать выводы, обобщения и показывать собственное отношение к проблеме, где это уместно.

### **Самостоятельная работа в Интернете**

Новые информационные технологии (НИТ) могут использоваться для:

- **поиска информации в сети** – использование web-браузеров, баз данных, пользование информационно-поисковыми и информационно-справочными системами, автоматизированными библиотечными системами, электронными журналами;
- **организации диалога в сети** – использование электронной почты, синхронных и отсроченных телеконференций;
- **создания тематических web-страниц и web-квестов** – использование html-редакторов, web-браузеров, графических редакторов.