

**КУРС ЛЕКЦИЙ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**г.Нижний Новгород
2018г.**

РАССМОТРЕНО

на заседании предметно-цикловой комиссии
Гуманитарных и соц.-эконом.дисциплин

Протокол № ____ от _____

Председатель ПЦК _____ Н.А.Громова
подпись

СОГЛАСОВАНО

Заместитель руководителя
по УМР

_____ Л.Ю. Шалыминова
подпись

Составитель: Громова Наталья Александровна,
общепрофессиональных дисциплин ГБПОУ «НРТК»

преподаватель

Предмет, содержание и этапы развития системы управления персоналом.

Ход занятия

1. *Орг. момент* (приветствие обучающихся; отмечаю присутствующих/отсутствующих)

2. *Ознакомление со структурой дисциплины, требованиями преподавателя, литературой, формами промежуточного и итогового контроля.*

Литература:

1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. Пособие/В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
2. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
4. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
5. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. /Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2008. – 336 с. – (Профессиональное образование).
6. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
7. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
8. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.
9. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ЮНИТИ, 2010. – 560 с.
10. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс/С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
11. Система «1С: Предприятие 8.2»

3. *Объяснение нового материала*

Предмет, содержание и этапы развития системы управления персоналом.

Предметом курса управления персоналом является система знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, (персоналом) с целью обеспечения эффективного функционирования организации (предприятия, учреждения) и удовлетворения потребности работника и интересов трудового коллектива.

Содержание курса – принципы и методы управления персоналом, теоретические и практические проблемы функционирования систем управления персоналом (нового знания), пути реализации кадровой политики, выбор максимально эффективной технологии управления.

Курс необходим для получения знаний об эффективном управлении персоналом с целью полного использования возможностей человека к труду.

Цель – изучение принципов и методов формирования и развития персонала.

Место управления персоналом в системе современных наук.

1. **Теоретический уровень** - получение новых знаний путем описания явлений, выявления закономерностей, прогнозирование.
2. Вопросы о преобразовании реальных производственных ситуаций, то есть разработка **конкретных моделей, проектов, предложений для эффективного использования персоналом.**

Эти два уровня достаточно тесно связаны и представляют структуру знаний об управлении персоналом, как науку. Кроме того управления персоналом опирается и на другие теории:

Экономические (рынок труда, теория планирования, экономические методы, экономическая информация (оптимизация), затраты на персонал)

Психологические

Общая психология

Теория поведения

Конформизм

Психология труда

Социальные

Групповое поведение

Психология общения

Психология труда

Теория организации

Трудовое и социальное право – крайне важно в трудовой деятельности.

Политология

Конфликтология

История развития управления персоналом.

Управление существует более 7 тысяч лет, оно социально, так как началось с развития человеческих отношений.

С 1490-1910 в связи с развитием производства, *безопасность условий труда.*

1910-1920 – создание программ по безопасности и движение трудового коллектива и *затрачиваемое время на операции.* Эти программы

формируются под воздействием требований со стороны работников. Потом *психологическое тестирование и консультации* для работников.

Следовательно, выявление *индивидуальных способностей*.

1920 – 1940 – в связи с развитием профсоюзов в управления персоналом появились организации и *программы коммуникации*.

1940 – 1960 – появилась *экономическая защита работников* (планы по здравоохранению, пенсионная система, система привилегий, мнение работников управления) – *соц. пакет*.

1960 – 1980 – расширяется малый и средний бизнес, то есть соучастный менеджмент.

С 1980 – деятельность связана с изменением структуры работающих и их предпочтений. Международная конкуренция. Можно быстро менять работу. У нас военка. Четкость деловой этики. Большая гибкость к работникам. На менеджера накладывается большая работа.

4.Д/З

Лекционный материал

Персонал – ключевой фактор организации.

Ход занятия

1. *Орг. момент* (приветствие обучающихся; отмечаю присутствующих/отсутствующих)

2. Опрос по лекции №1

3. Объяснение нового материала (лекция)

1. Характеристика функционального разделения труда в процессе управления

Разделение труда — один из главных принципов организации процесса управления. Он основан на функциональном, профессиональном, квалификационном и операционно-технологическом разделении труда.

Функциональное разделение труда в процессе управления основано на иерархии функций управления предприятием (исследовательские, проектные, нормативные, плановые, технические, организационные, координационные, обеспечивающие, учетные и сбытовые) и представляет собой сочетание определенных групп, комплексов операций, устойчиво повторяющихся при их выполнении.

Функциональное разделение процессов управления имеет важное значение для их организации, поскольку оно определяет цели, задачи и направления деятельности работников управления.

При этом высшему руководителю подчиняется некоторое число руководителей промежуточного уровня, каждому из которых будет подконтрольно допустимое число подчиненных. Введение руководителей второго уровня освобождает руководителей высшего уровня для решения более важных и долгосрочных вопросов развития всей организации. Решение о целесообразном числе уровней в иерархии организационного управления, о количестве подчиненных у каждого

руководителя — один из центральных вопросов формирования структуры управления.

В основе функционального разделения труда в аппарате управления лежат:

— стадии процесса принятия решений (планирование, контроль, обработка информации и т.п.),

— стадии производственно-хозяйственного процесса (снабжение, производство, сбыт и т.п.) или элементы производства (продукция, технология и пр.).

Специалисты и руководители функциональных подразделений должны обладать, прежде всего, такими качествами, как *компетенция в своей области, способность к анализу и независимой оценке процессов и явлений, а также к эффективному доведению своих выводов и рекомендаций до линейных руководителей.*

2. Организационная структура службы управления персоналом

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей.

Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения или органов с любым видом деятельности следует рассматривать с разных позиций и с учетом разных критериев.

На ее действенность и эффективность влияют:

- 1) действительные взаимосвязи, возникающие между людьми и их работой. Это отражается в схемах организационных структур и в должностных обязанностях;
- 2) действующая политика руководства и методы, влияющие на человеческое поведение;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (низшем, среднем, высшем).

При умелом сочетании указанных трех факторов в организации может быть создана такая рациональная структура, при которой существует реальная и благоприятная возможность достижения высокого уровня эффективности производства.

3. Виды структур управления

3.1. Линейная структура управления

Сущность **линейной (иерархической)** структуры управления состоит в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом — руководителем, который получает официальную информацию только от своих, непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта, и несет ответственность за его работу перед вышестоящим руководителем (рис.1).

3.2. Функциональная структура управления

Функциональная структура сложилась как неизбежный результат усложнения процесса управления. Особенность функциональной структуры заключается в том, что хотя и сохраняется единоначалие, но по отдельным функциям управления формируются специальные подразделения, работники которых обладают знаниями и навыками работы в данной области управления.

3.3. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура управления представляет собой наиболее распространенный вид иерархической структуры. Ее основу составляет принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу.

3.4. Дивизиональная структура управления

Необходимость изменения вида структуры управления чаще всего связана с ростом организации, диверсификацией ее деятельности и усложнением взаимодействий с внешней средой. Конкуренция заставляет руководителей концентрировать все больше внимания и

усилий на конечных результатах, т.е. на продукции, услугах и потребителях. Соответственно меняются подходы к построению структур управления. Подход к перестройке и формированию структур, основу которого составляет выделение в составе организации производственных отделений (дублирование) как самостоятельных объектов управления, получил название дивизионального (от англ. division — отделение).

В то же время дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т.е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т.п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете привело к росту затрат на содержание управленческого аппарата.

3.5. Проектная структура управления

Проектом считается любой процесс целенаправленных изменений в организации (например, модернизация производства, освоение новых видов продукции или технологий, автоматизация управления финансами, проектирование новой структуры управления и т.п.), обладающий следующими характерными чертами: целостный характер деятельности; участие в работе различных специалистов, между которыми устанавливаются отношения кооперации; четко сформулированный конечный результат деятельности; ограничения во времени и ресурсах, выделяемых для достижения целей проектирования.

3.6. Матричная структура управления

Матричная структура управления помогает решать проблемы координации и связывать воедино деятельность звеньев базовой структуры и временных групп. Она представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, с другой — руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с двумя группами

подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов.

4. Структура персонала организации и основы ее проектирования

4.1 Структура персонала организации

Персонал организации имеет свою четкую структуру:

- **списочная (фактическая) численность**, т.е. число сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе временно отсутствуют);
- **явочная численность**, т.е. число сотрудников, которые реально работают в организации в данный момент;
- **структура персонала по стажу** (по общему стажу и стажу работы в данной организации);
- **возрастная структура**, т.е. соотношение групп персонала по возрасту;

квалификационная структура, т.е. соотношение работников различного уровня квалификации (степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций (разряды, классы, категории);

- **структура по полу**, т.е. соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины);
- **профессиональная структура**, т.е. соотношение представителей различных профессий или специальностей, обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области;
- **структура персонала по уровню образования**, т.е. соотношение работников, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки - бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Персонал организации условно подразделяется на следующие категории:

- **руководители** - лица, осуществляющие функции общего управления (в т. ч. высшего, среднего и низового звеньев);
- **специалисты** - лица, осуществляющие основные виды деятельности, экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции (экономисты, юристы, бухгалтеры и др.);

- **технические исполнители** - лица, осуществляющие подготовительную и вспомогательную деятельность, оформление документов, учет, хозяйственное обслуживание.

- **рабочие (основные и вспомогательные).**

- **работники соц. инфраструктуры** - лица, занятые культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации.

5.2 Основы проектирования структуры персонала организации



Рис.1 Факторы (внешние и внутренние), влияющие на проектирование структуры персонала организации

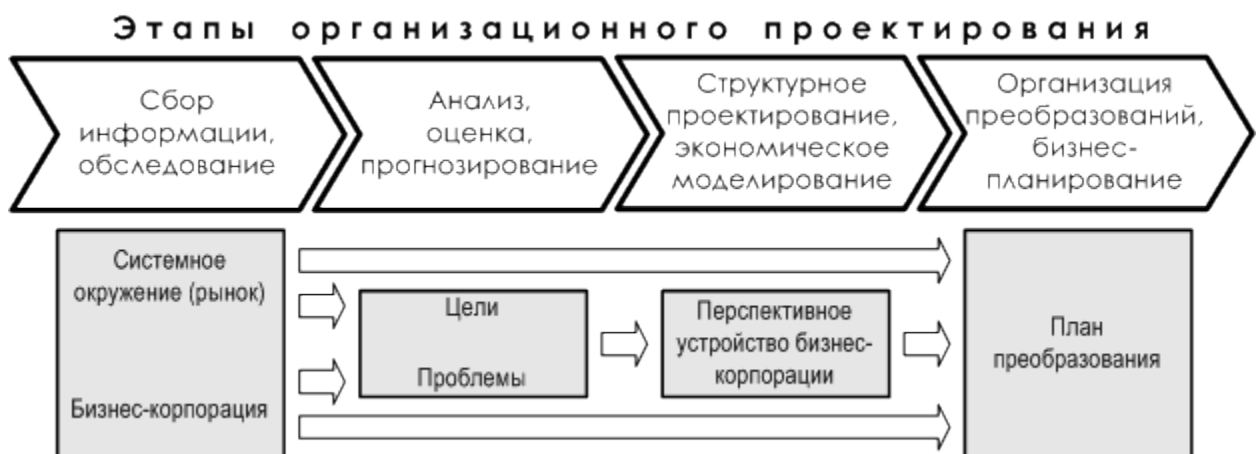


Рис.2 Этапы организационного проектирования



Рис.3 Проектирование организации

5. Кадровая политика организации. Основы проектирования структуры персонала организации.

5.1 Кадровая политика организации

Кадровая политика предприятия – это

- *совокупность целей, задач и принципов, определяющих тактику и стратегию управления персоналом;*
- *совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, в которых они работают;*
- *генеральное направление кадровой работы по созданию коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.*

Цель кадровой политики организации:

- обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров;
- развития персонала в соответствии с требованиями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Кадровая политика на предприятии тесно связана с производственной и управленческой политикой, проводимой руководством, и реализуется через систему работы с персоналом, то есть конкретные меры, к которым относятся:

- кадровое планирование;
- организация, подбор и расстановка работников;
- формирование кадрового резерва руководства;
- организация труда;
- оценка деловых и профессиональных качеств работников;
- мотивация и стимулирование работников;
- подготовка и повышение квалификации работников.

Основные принципы кадровой политики организации:

1. *Принцип соответствия качества и количества персонала состоянию и направлению развития организации;*
2. *Принцип соответствия индивидуального трудового потенциала работника требованиям должности и рабочего места.*
3. *Принцип расстановки персонала и его интеграции в соответствии с организационной структурой и возможностями трудового потенциала.*
4. *Принцип учета многофакторности условий труда и их воздействия на персонал.*

5. *Принцип непрерывности и управляемости процессом развития персонала.*

Характеристика принципов кадровой политики организации

Основные направления	Принцип	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей(основой)	Необходимо найти честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка кадров	соответствия	Требуется соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	профессиональной компетенции	Уровень знаний должен соответствовать требованиям должности
	практических достижений	Необходимы практический опыт и организационный способности (при организации собственной работы и работы подчиненных)
	индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль, руководства, соответствующие требованиям
	конкурсности	Отбор кандидатов производится на конкурсной основе
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации (РОТАЦИЯ - это горизонтальное перемещение персонала по рабочим местам, сопоставимым по профессиональному и статусному уровню. При	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали

	этом характер выполняемых специалистом или менеджером на этих рабочих местах функций обычно сильно отличается. Например, начальников отделов продаж и снабжения на какое-то время меняют местами)	
	индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкурентную должность по индивидуальной программе
	проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявлений склонностей и т.д.
4. Оценка и аттестация персонала	отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, их критерии и частоту
	оценки квалификации	Пригодность, определение уровня знаний, необходимых для выполнения конкретного вида деятельности
	оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	повышения квалификации	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения

	саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей

Элементы кадровой политики

Элементы кадровой политики можно представить в виде трехуровневой схемы: первый уровень охватывает *цели управления персоналом*, второй - *целевые задачи*, раскрывающие средства достижения целей, указанных на первом уровне, и, наконец, третий уровень - *главные принципы выполнения целевых задач* (табл.).

Трехуровневая схема содержания кадровой политики

Первый уровень – цели системы управления персоналом	Второй уровень – целевые задачи (как условия реализации целей)	Третий уровень – основные принципы выполнения целевых задач
Использование персонала в соответствии с организационной структурой управления	Определение потребностей в персонале	Соответствие качества и количества персонала состоянию организации и направлениям ее развития
	Отбор персонала	Соответствие индивидуального трудового потенциала требованиям должности или рабочего места
	Выполнение сотрудниками своей профессиональной роли	Расстановка персонала и его интеграция в соответствии с организационной структурой и возможностями трудового потенциала
Использование персонала в соответствии с оргструктурой; повышение эффективности трудового потенциала организации	Обеспечение нормальных условий труда	Учет многофакторности условий труда и вариантности их воздействия
	Развитие персонала	Непрерывность и управляемость процесса развития персонала
Повышение эффективности трудового потенциала организации	Управление мотивацией трудовой деятельности	Рациональное сочетание монетарных и немонетарных побудительных систем на основе использования теорий мотивации

Типы кадровой политики

Выделяют следующие типы кадровой политики:

* **Активная кадровая политика:**

- прогнозирует развитие кризисных ситуаций;
- имеет средства для воздействия на них;
- служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Однако при этом активная политика может подразделяться на **рациональную** и **авантюристическую**.

При проведении **рациональной** политики руководство организации обладает качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации на среднесрочную и долгосрочную перспективу и может влиять на создавшуюся ситуацию. В программах развития организации содержатся прогнозы потребности в персонале на любой срок. Имеется долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

В случае проведения **авантюристической** политики администрация не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, но в программы развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированные с точки зрения возможного изменения ситуации.

План работы с персоналом строится на основе так называемого «внутреннего чутья» руководства, то есть используется эмоциональный и мало аргументированный подход, зачастую, впрочем, оказывающийся верным в конкретной ситуации. Проблемы при осуществлении этого типа политики возникают под влиянием макроэкономических факторов, на которые руководство данной компании не может воздействовать, например, при масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

- **Пассивная кадровая политика:**

- руководство организации не имеет четкой программы действий относительно персонала, кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;
- отсутствует приказ кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в организации.
- действия руководства при подобной кадровой политике работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не пытаясь понять причины возникновения конфликтной ситуации и ее возможные последствия,

- **Реактивная кадровая политика:**

- При осуществлении политики данного типа руководство организации стремится контролировать факторы, свидетельствующие о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причины их возникновения. Такими факторами являются: конфликтные ситуации, отсутствие мотивации к производительному труду, отсутствие высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. В этих условиях администрация предпринимает меры по устранению негативных факторов и стремится понять причины, приведшие к возникновению кризисной ситуации. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобной ситуации и принятия экстренных мер. Минусом такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.
- **Превентивная кадровая политика:**
- руководство организации имеет прогнозы развития кадровой ситуации, но не имеет средств влияния на нее. Кадровая служба располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на краткосрочный период.
- кадровая служба организации не располагает средствами для влияния на негативную ситуацию. Основная проблема организаций, осуществляющих кадровую политику данного типа, заключается в разработке целевых кадровых программ по развитию персонала.

В зависимости от ориентации руководства **на собственный или на внешний персонал**, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют:

- открытую кадровую политику;
- закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется следующими факторами:

- прозрачность организации для потенциальных сотрудников на любом уровне;
- сотрудник может начать работу в организации как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства;
- на работу может быть принят любой специалист при наличии любой квалификации без учета опыта работы.

Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка; ориентированных на быстрый рост; стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

К организациям, реализующим такой тип кадровой политики, относятся многие современные российские фирмы, занимающиеся консалтинговой деятельностью, телекоммуникационными проектами. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных вузах, которые таким образом приобретают не только теоретические знания, но и практический опыт работы.

Закрытая кадровая политика характеризуется следующими факторами:

- организация ориентируется на включение нового сотрудника только с низшего должностного уровня;
- замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Закрытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, то есть удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности. К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, такие как Московский метрополитен, Российские железные дороги, Газпром и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономики СССР

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрируется в таблице.

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

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

6. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом.

6.1. Кадровое обеспечение.

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации.

При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

1. общая численность работников организации;
2. конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
3. социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
4. сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
5. техническое обеспечение управленческого труда и др.

Все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

6.2. Информационное обеспечение.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

Комплексность — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

Оперативность — получение исходной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса и управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.

Систематичность — требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности).

Достоверность — информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

Информационное обеспечение службы управления персоналом можно подразделить на **внемашинное** и **внутримашинное**.

Внемашинная информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно без применения средств вычислительной техники.

6.3. Техническое обеспечение.

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств (КТС) — совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

Важнейшей задачей проектирования технического обеспечения службы управления персоналом является выбор технических средств: он определяет затраты на и приобретение и эффективность будущего функционирования службы управления персоналом.

Средства сбора и регистрации информации: устройства подготовки данных, регистраторы информации, устройства сбора информации. Назначение этой группы технических средств — преобразование формы информации в вид, удобный для дистанционной передачи и дальнейшей обработки.

Средства передачи информации: системы телетайпной, телефонной, факсимильной связи. Предназначены для передачи информации в пространстве.

Средства хранения информации: внешние запоминающие устройства персональных компьютеров, картотеки. Предназначены для передачи информации во времени.

Средства обработки информации (средства вычислительной техники) составляют основу КТС службы управления персоналом. Они предназначены

для преобразования исходных данных в результирующую информацию, необходимую для принятия управленческих решений.

Средства выдачи информации: печатающие устройства, знаковые индикаторы, видео терминальные устройства (дисплеи), графопостроители и пр. Они предназначены для преобразования информации в вид, удобный для восприятия человеком.

6.4. Нормативное обеспечение.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего использования. Так, важными организационно-распорядительными документами являются:

1. Правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих, новые обязанности - рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрения за успехи в работе;
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

2. Важнейшим организационным документом является Коллективный договор. (Коллективный договор — это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год. К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом).

Сюда входят:

Положение по формированию кадрового резерва в организации;

Положение по организации адаптации работников;

Рекомендации по организации подбора и отбора персонала;

Положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;

Положение по оплате и стимулированию труда;

Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др. 3.

Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами являются положение о подразделении и должностная инструкция.

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т.п.) — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность. Типовая структура положения включает следующие разделы:

1. Общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности, и т.п.).

2. Задачи подразделения.

3. Оргструктура подразделений (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения).

4. Функции подразделения.

5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность).

6. Права подразделения (в пределах возложенных на него функций).

7. Ответственность подразделения (в рамках приданных ему полномочий за некачественное, несвоевременное их выполнение).

Должностная инструкция — документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

5.6. Правовое обеспечение.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;
- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. *Главным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является **юридический отдел**.*

Правовые акты ненормативного характера — это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений.

Основными законодательными актами, регулируемыми трудовые отношения, являются:

Гражданский кодекс РФ;
Трудовой Кодекс;
Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях»;
Закон РФ «О занятости населения в РФ»;
Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»;
Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

Характеристика стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стиль руководства			
	авторитарный	демократический	либеральный	смешанный
Методы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания	Единолично или коллегиально в зависимости от ситуации
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает	Исходя из ситуации приказывает, предлагает, согласовывает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность	Чаще всего распределяет ответственность между собой и подчиненными
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненным	Подавляет, когда уверен в правоте, поощряет, если нужно коллегиальное решение
Отношение к подбору кадров	Боятся квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается	Нерегулярно занимается подбором кадров и без четкой системы
Отношение к недостаткам знаний	«Все знает и умеет», редко повышает квалификацию	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных	Старается быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе	Чаще всего зависит от темперамента, преимущественно коммуникабелен
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист	Преимущественно доброжелательный
Отношения к дисциплине	Приверженец формальной, жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям	Поддерживает формальную дисциплину, хотя, иногда «покрывает нарушения»
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды вознаграждения и наказания	Чаще всего пользуется вознаграждением	В зависимости от ситуации и уровня подчиненных принимает разные способы

Формы и методы отбора и найма персонала. Основные принципы (подходы) отбора и найма персонала. Порядок организации приема новых сотрудников.

Формирование программы найма персонала: основные этапы. Роль маркетинга персонала в определении политики найма.

Найм персонала - это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией

Этапы отбора и найма

Изучение рынка труда, планирование, анализ трудовых ресурсов (сколько есть и сколько нужно), определение источника привлечения (внутренний и внешний) , определение метода привлечения (объявление, обращение в кадровую службу) , предварительный отбор претендентов (отбор резюме), сбор информации (предварительное собеседование, оценку анкетных данных, интервью, тестирование,) оценку состояния здоровья, испытательный срок, окончательное решение о найме.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала включает исследование рынка рабочей силы, исследование качественных кандидатов а также их требования и возможностей, привлечение сегментирования рынка рабочей силы и выбор путей их привлечения, формирование потенциальных кандидатов в резерв внутри организации.

Основными составляющими маркетинга персонала являются:

- разработка качественных требований к персоналу;
- определение количественной и качественной потребности в персонале;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- деловая оценка персонала;
- анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям.

Отбор персонала: формы отбора, ступени и методы многоэтапного отбора.

Отбор персонала – это процесс выбора организацией одного из ряда претендентов на вакантное место, наиболее подходящего по критериям отбора.

Формы профотбора

1. Подбор — выбор из нескольких обследуемых, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям.

2. **Профессиональный набор** — массовое назначение или выборы на работу специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и Профотбор.

3. **Выдвижение** — назначение сотрудника фирмы на новую, более высокую должность.

4. **Ротация** — назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом: «найти нужному человеку нужное место». В этом случае формируется сотрудник с квалификацией широкого профиля.

Современные методы отбора персонала

предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме и результатов предварительного интервью);

- сбор информации о кандидате (от других людей);
- личностные опросники;
- тесты: интеллекта, специальных способностей, интересов и др.;
- групповые методы отбора;
- решение проблем (кейс-методы);
- собеседование/интервью.

Основные ступени отбора

Ступень 1. Предварительная отборочная беседа.

Ступень 2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.

Ступень 3. Беседа по найму (основное собеседование).

Ступень 4. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решений по отбору, являются тесты по найму. **Тест по найму** — это средство, которое измеряет какие-либо показатели человека.

Ступень 5. Проверка рекомендаций.

Ступень 6. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медосмотр.

Ступень 7. Оформление контракта.

Деловая оценка персонала: понятие, задачи, этапы, методы.

Деловая оценка — это процесс установления соответствия требованиям должности или рабочего места.

Основные задачи:

разработка путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;

определение соответствия оплаты труда и установление ее величины.

установление обратной связи с сотрудником

удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда

Виды деловой оценки:

- 1) оценка кандидатов на вакантную должность;
- 2) текущая периодическая оценка сотрудников организации.

Этапы

1.Подготовительный этап. На этом этапе издается приказ о проведении, утверждение состава комиссии, разрабатывается положение ДО; составляется список сотрудников, подлежащих ДО; подготавливаются

оценочные листы; **2.Этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности**(Обобщение информации, полученной на первом этапе). **3.Этап проведения ДО**(Оценочная беседа с сотрудниками). Заслушивание оцениваемых и их руководителей; обсуждении материалов оценки, формировании заключений и рекомендаций. Оценочная комиссия дает оценку **4.Этап принятия решений по результатам ДО**(Формирование экспертного заключения по результатам ДО и представление его в службу УП).

Методы:

- 1.Метод шкалирования предполагает балльное определение значений показателей
- 2.Метод упорядочения рангов—составляется ранжированный ряд.
- 3.Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги
- 4.Метод принудительного распределения. заранее задаются проценты распределения оцениваемых
- 5.Метод анкет
- 6.Метод управления по целям идея состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников.

Оформление новых сотрудников организации.

Прежде чем оформлять соискателя на должность

Обычно работодатель перед оформлением трудовых отношений проверяет и анализирует информацию о будущем сотруднике. Испытание при приёме в компанию может проводиться в форме собеседования, тестовых заданий, конкурсных работ и пр. Законодательство не ограничивает нанимателя в вариантах видов предварительного общения с соискателями, но категорически запрещает отказ в приёме на должность без наличия должных оснований.

Мотивированный отказ в оформлении на работу соискателю возможен в ряде случаев, в том числе:

- 1) Если он младше 16 лет (ст. 63 ТК РФ).
- 2) Если он относится к категории лиц, работа которых по рассматриваемой вакансии прямо запрещена или ограничена Трудовым кодексом или другими законодательными актами. Например, ограничения для женщин в работе с поднятием и переносом тяжестей или недопущение несовершеннолетних к совмещению должностей, обе из которых предполагают вредный фактор производства.
- 3) Если его деловые качества не соответствуют требованиям нанимателя, т.е. в силу недостаточного опыта, отсутствия нужного уровня образования или личностных характеристик претендующий на должность не сможет выполнять предлагаемую трудовую функцию.

Важно! С 01.07.2016 г. наниматели должны в обязательном порядке проверять соискателей на соответствие требованиям квалификации, если такие предусмотрены профессиональными стандартами в ТК РФ и других законах или актах (ч. 1 ст. 195.3 ТК РФ).

4) Если он не предоставляет обязательные документы, которые перечисляются в ч. 1 ст. 65 ТК РФ (см. ниже).

5) Если его состояние здоровья определяет недопустимость работы по предлагаемой должности. Соискателю можно отказать, если по результатам медицинского осмотра выявляются противопоказания или если претендующий на должность отказывается проходить обязательный медосмотр.

Медосмотр при приёме на работу

Расходы на процедуру предварительного медосмотра несёт наниматель. Он должен либо компенсировать потраченную сумму претендующему на должность, либо выдать направление на процедуру в медицинскую организацию, с которой заключён специальный договор об услугах.

Медосмотр перед оформлением на работу нужно пройти лицам, принимаемым на работу:

- с использованием компьютерной техники более 50% рабочего времени (п. 13.1 СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03, Письма Роструда от 09.10.2015 № ТЗ/20422-3-3, Минтруда от 18.08.2015 № 15-1/ООГ-4397)
- в медицинскую организацию (ст. 213 ТК РФ, п. 15.1 СанПиН 2.1.3.2630-10);
- в косметические и парикмахерские кабинеты (п. 9.29 СанПиН 2.1.2.2631-10)
- в организации общепита и пищевой промышленности (ст. 213 ТК РФ, п. 1 ст. 23 Закона от 02.01.2000 N 29-ФЗ);
- вахтовым методом (ст. 298 ТК РФ);
- связанную с движением транспорта (ст. 213 ТК РФ), в т.ч. обеспечивающие движение поездов (Постановление Правительства РФ от 08.09.1999 N 1020);
- в организации, занимающиеся строительством и производством стройматериалов и конструкций (п. 13.1 СанПиН 2.2.3.1384-03, п. 13.1 СанПиН 2.2.3.1385-03);
- в область торговли (ст. 213 ТК РФ);
- в детское учреждение (ст. 213 ТК РФ);
- на подземные работы (ст. 330.3 ТК РФ);
- связанную с вредными или опасными условиями труда (по перечню из ст. 213 ТК РФ);
- несовершеннолетним (ст. 69, ст. 266 ТК РФ).

Результатом удовлетворительного медосмотра будет медицинская книжка, справка или медицинское заключение с разрешением на выполнение планируемой работы.

За допуск персонала к выполнению обязанностей без получения результата обязательного медосмотра нанимателю может грозить административная ответственность - КоАП РФ (ч. 3 и ч.5 ст. 5.27.1).

Документы для трудоустройства

Соискатель должен предоставить следующие обязательные документы (ч. 1 ст. 65 ТК РФ):

- 1) Паспорт или справку 2П**, когда паспорт находится на оформлении;
- 2) Трудовую книжку**, кроме эпизодов:
 - выхода на работу впервые;
 - утери или повреждения книжки;
 - приёма на работу совместителя;
 - приёме на дистанционную работу, если в соглашении нанимателя и сотрудника присутствует договоренность о невнесении такой работы в трудовую;
- 3) Страховое свидетельство обязательного пенсионного страхования (СНИЛС)**, кроме эпизодов:
 - оформления на работу впервые;
 - утери свидетельства.

Важно! Для сотрудника, устраивающегося на работу впервые, свидетельство ОПС и трудовую книжку должен оформить наниматель.

4) Документы об образовании и квалификации, подтверждающие наличие особых знаний, требуемых для работы по должности;

5) Документы воинского учёта – при необходимости. Причём в некоторых случаях допустимо принять на работу человека, не предоставившего военный билет, но при этом надо обязательно оповестить военкомат о заключении трудовых отношений с военнообязанным или подлежащим призыву;

6) Справку о судимости – в отдельных случаях, упомянутых в ТК РФ.

Список документов, которые надо затребовать у будущего сотрудника, иногда может быть расширен (ч. 2 ст. 65 ТК РФ).

Важно! Заявление с просьбой о приёме на работу по закону необходимо писать только государственным и муниципальным служащим. Для любых других сотрудников основанием трудовых отношений станет договор, а заявление может быть написано для удобства нанимателя.

За включение в штат лиц, не предоставивших обязательные документы, работодателю грозит административное наказание - КоАП РФ (ч. 1 и ч.4 ст. 5.27).

Шаг 1 — Ознакомление с локальными нормативными актами

Ещё до непосредственного оформления в штат, будущий сотрудник должен просмотреть все обязательные внутренние документы компании, которые имеют отношение к его планируемой трудовой деятельности:

- правилами внутреннего трудового распорядка (ч. 3 ст. 68 ТК РФ) и положением об оплате труда (ст. 135 ТК РФ);

- правилами хранения и использования персональных данных работников (ст. 87 ТК РФ);
- правилами и инструкцией по охране труда (ст. 212 ТК РФ).

Перечень иных локальных актов, которые издаются в организации, определяется каждым нанимателем индивидуально, исходя из направления его деятельности. Так, на предприятии могут действовать и другие положения, с которыми стоит ознакомиться принимаемому на работу, например:

- положение о коммерческой тайне;
- положение об информационной безопасности;
- коллективный договор;
- положение о материальной ответственности работников за ущерб, причиненный работодателю;
- положение об инвентаризации товарно-материальных ценностей;
- договор о полной материальной ответственности отдельных должностей и категорий работников и др.

Кроме того, в письме Роструда от 31.10.2007 № 4412-6 есть упоминание о важности ознакомления сотрудника с его должностной инструкцией. Она может быть издана как отдельным документом, так и быть частью трудового договора.

Порядок ознакомления будущего сотрудника с внутренними документами компании не определён законодательно. Единственное обязательное условие, обеспеченное Трудовым кодексом – что сделать это надо до подписания сторонами трудового договора. На практике сложилось так, что документальным подтверждением прочтения сотрудником предоставленных актов является его личная подпись с датой и расшифровкой:

- либо в журнале или реестре ознакомления;
- либо на отдельных листах ознакомления, подшиваемым к самим локальным актам.

Как вариант, отметку об ознакомлении с перечнем локальных актов можно включить в текст заключаемого в дальнейшем трудового договора.

За непроведение своевременного ознакомления работников с необходимыми документами наниматель может быть привлечён к ответственности в соответствии с КоАП РФ (см. таблицу выше). Как доказывает судебная практика, отсутствие подписи ознакомления также может послужить оправданием сотруднику, нарушившему внутренний трудовой распорядок, и помочь ему избежать взыскания в случае прогула, нанесения ущерба имуществу или иного проступка.

Шаг 2 — Заключение трудового договора

Письменное соглашение между нанимателем и сотрудником составляется с целью документального фиксирования прав и обязанностей сторон, однако, если какой-то предусмотренный законодательством момент не упомянут непосредственно в тексте договора, это не может обнулить его действие (ч. 5 ст. 57 ТК РФ).

Форма договора может быть произвольной, но в ней должны содержаться **обязательные условия и сведения**, упомянутые в ч. 1 и ч.2 ст. 57 ТК РФ:

- ФИО сотрудника и информация о его удостоверении личности;
- полное наименование и ИНН нанимателя;
- место и дата подписания трудового соглашения;

Важно! Трудовой договор может быть заключён в любой день, включая выходные и праздники. При этом начать работу сотрудник должен будет в соответствии с назначенным графиком, и день выхода на работу тоже может быть официально нерабочим (ст. 111, 113 ТК РФ).

- планируемое место работы;
- название должности или специальности сотрудника;

Важно! Необходимо, чтобы должность по наименованию полностью соответствовала единице, установленной в штатном расписании (абз. 3 ч. 2 ст. 57 ТК РФ и абз. 5 письма Роструда от 21.01.2014 № ПГ/13229-6-1), и повторяла точную формулировку из Единого квалификационного справочника работ и профессий рабочих.

- дата, с которой сотрудник приступит к выполнению обязанностей;

Важно! Если дата начала работы в тексте не прописана, то первым днём выполнения трудовой функции должен стать следующий рабочий день после вступления договора в силу (ч. 3 ст. 61 ТК РФ).

- график работы, если для названной должности он отличается от общего внутреннего распорядка;
- характер работы, если он отличается от общего – например, разъездной;
- размер заработной платы, прочие гарантии и компенсации, включая условие об обязательном социальном страховании;

Важно! В тексте договора лучше указать конкретную сумму оклада или предусмотренной тарифной ставки. В случае включения в текст вместо этого фразы «согласно штатному расписанию» повлечёт за собой обязательное приложение «штатки» к договору, а обо всех изменениях документа, даже не касающихся сотрудника, придётся его уведомлять.

- условия труда на рабочем месте.

Если уже после подписания выяснилось, что в тексте отсутствуют какие-то из обязательных условий или сведений, то это не аннулирует договор, а лишь требует его доработки. Чаще всего дополнение текста недостающей информацией проходит в форме составления дополнительного соглашения, объявляемого частью основного договора.

Если текст договора предусматривает **дополнительные условия** из перечня ч. 4 ст. 57 (например, об испытании или обязанности отработать период после обучения), то нужно следить за тем, чтобы указанные условия не ущемляли права работника, гарантированные ему трудовым законодательством и локальными нормативными актами. Так, например, предусматривая в договоре **период испытательного срока**, надо следить,

чтобы он не превысил трех месяцев (кроме случаев из ч. 5 ст. 70 ТК РФ), а условие испытания не было назначено лицам, перечисленным в ч. 4 ст. 70 ТК РФ.

Большинство заключаемых трудовых договоров не содержат указания на **срок действия** и, по сути, являются бессрочными. Если у нанимателя есть желание и основание на установление [срочных трудовых отношений](#), то он обязательно должен включить это условие в текст договора.

Номер трудового договора не является его обязательным реквизитом, но для удобства документооборота возможно ведение нумерации договоров. В письме Роструда от 09.08.2007 № 3045-6-0 приводится пример, в котором в качестве номера выступает набор цифр, состоящий из сквозного порядкового номера самого договора и месяца-года его подписания.

Обязательность печати нанимателя на договоре тоже не закреплена законодательно. На практике почти всегда работодатели проставляют оттиск своей печати на документах, что не является нарушением и вполне может быть использовано как дополнительный гарант безопасности в документообороте компаний.

Договор составляется в двух экземплярах – по одному для каждой стороны. О получении своего экземпляра сотрудник должен поставить подпись на экземпляре работодателя. Изменение условий документа впоследствии возможно, но на это будет требоваться согласие обеих подписавших сторон. Факт заключения договора желательно зафиксировать в журнале регистрации трудовых договоров компании. Ведение подобной книги может обеспечить нанимателю в дальнейшем доказательство факта существования заключенного трудового договора.

За любое из нарушений в области надлежащего оформления трудового договора наниматель может понести административную ответственность - КоАП РФ (ч. 3 и ч.5 ст. 5.27).

Шаг 3 — Издание приказа о приёме на работу

Далее руководитель издаёт распоряжение о приёме сотрудников на работу, основанием которых становится подписанный сторонами договор. Приказ издаётся в единственном экземпляре. По просьбе сотрудника ему выдаётся копия. При формировании распоряжения руководителю можно использовать форму как [унифицированную \(№ Т-1\)](#), так и разработанную самостоятельно и закреплённую в учётной политике.

Важно! Госкомстат России среди унифицированных форм предусматривает форму приказа № Т-1а, который позволяет одновременное оформление группы сотрудников. Однако чтобы при ознакомлении с документом нескольких работников не разглашать тайну их персональных данных, в т.ч. уровня доходов, использовать такую форму нежелательно и лучше оформлять на каждого нового сотрудника отдельный приказ.

При заполнении формы распоряжения нужно учитывать, что содержание приказа не должно противоречить тексту договора (ч.1 ст. 68 ТК РФ), а также:

- наименование работодателя должно быть взято из учредительных документов;
- информация об отделе и должности должна совпадать с соответствующими данными штатного расписания компании;
- сведения о суммах зарплаты должны соответствовать сведениям из штатного расписания;
- информация об испытательном сроке включается в текст приказа, только если условие о его наличии предусмотрено трудовым договором;
- распоряжение может подписать не только руководитель компании, но и другое уполномоченное на то лицо.

Обеспечить наличие подписи работника на приказе желательно сразу после его оформления, но однозначно в течение следующих трёх дней после начала выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

Шаг 4 — Запись в трудовую книжку и оформление личной карточки

В течение следующих семи дней после издания приказа о приёме наниматель обязан внести сведения об оформлении трудовых отношений новому сотруднику в его [трудовую](#). Запись производится в блоке «Сведения о работе» и должна содержать:

- полное и сокращенное название работодателя в виде заголовка;
- сквозной порядковый номер;
- дату оформления на работу в формате ДД.ММ.ГГГГ;
- наименование отдела и должности;
- дату и номер приказа о приёме.

После оформления необходимой записи трудовая книжка остаётся у нанимателя, а её поступление на хранение отмечается в [книге учёта движения](#) трудовых книжек.

Кроме того, запись из трудовой дублируется в личной карточке сотрудника и подтверждается его подписью об ознакомлении. Личная карточка заводится по форме № Т-2, а информация для внесения берётся из приказа о приёме, предоставленных документов (об образовании, паспорте, трудовой книжке и пр.), и со слов самого работника (например, сведения о ближайших родственниках или адресе фактического места жительства).

Внутренним документооборотом компании могут быть назначены и иные процедуры и документы, которые следует оформить для нового работника (например, заявление на выпуск банковской карты для безналичного перечисления зарплаты). В вопросах заполнения обязательных документов следует учитывать все законодательные требования, соблюдение которых контролируется государственными инспекциями, периодически проводящими проверки.

Затраты на отбор персонала. Контракты и коллективные соглашения по труду. Услуги консультантов и применение тестирования при отборе персонала.

Письменный опрос по материалам предыдущих лекций:

1. Маркетинг персонала-
2. Назовите современные методы отбора персонала
3. Деловая оценка персонала –
4. Мотивированный отказ в оформлении на работу соискателю возможен в ряде случаев: (перечислите)
5. Медосмотр при приеме на работу необходимо пройти лицам, принимаемым на след. Должности:
6. Документы, необходимые для трудоустройства:

Объяснение нового материала (лекция)

Затраты на отбор персонала.

Каждый этап отбора персонала требует использования частот дефицитных ресурсов организации, поэтому необходимо всегда учитывать, какова стоимость процедуры отбора, сколько она занимает времени в пересчете на одного кандидата, как этот показатель различается в зависимости от категорий сотрудников и как требование повышения качества отбора связано со стоимостью этой процедуры.

Стоимость отбора определяется стоимостью рабочего времени сотрудников, задействованных в подборе, стоимостью внешних ресурсов, а также величиной потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Большая часть этих ресурсов привлекается на этапе поиска, что делает его самым дорогостоящим (рис. 10)

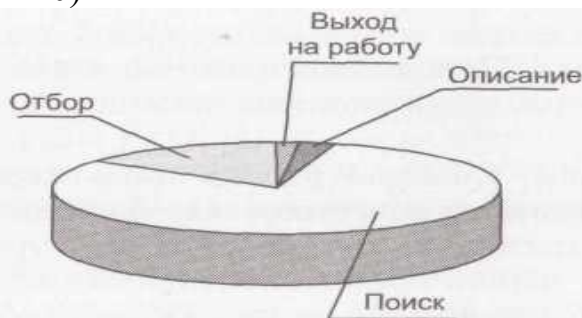


Рис. 10. «Стандартная» структура затрат на подбор персонала



Рис. 11. «Стандартная» структура временных затрат

Стоимость отбора в большинстве случаев определяется временем, затраченным сотрудниками кадровой службы, линейными менеджерами и внешними консультантами на проведение интервью и оценку кандидатов. Очевидно, что если цель организации — экономия денег, поиск должен быть осуществлен без привлечения внешних консультантов, что существенно увеличит временные затраты (рис. 11) и может повлиять на качество. Какова структура качества? Большую его часть определяют два фактора: описание и отбор (рис. 12).

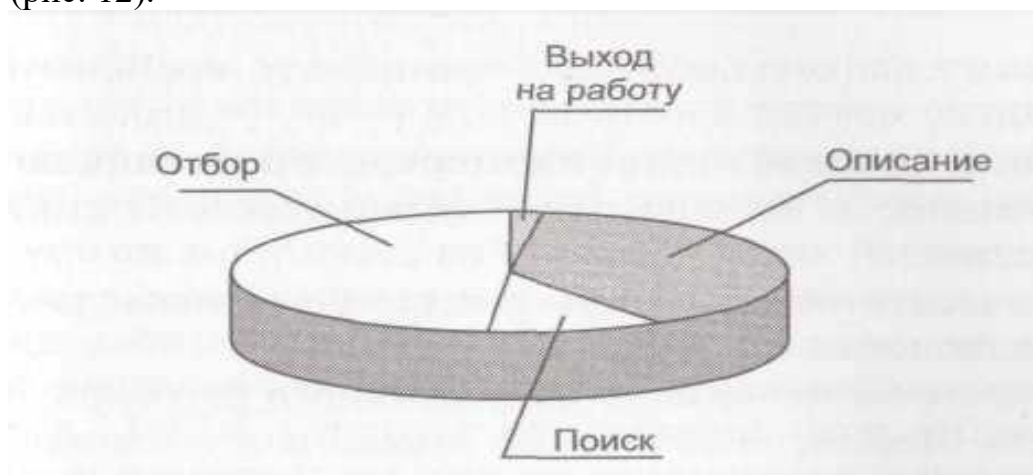


рис.12

Наибольший риск качества представляет этап отбора. От того, насколько качественно будет сделан отбор из широкого спектра найденных кандидатов, зависит конечный результат.

«Стандартная» структура качества подбора, в первую очередь, зависит от точности сформулированных требований и критериев отбора. Все эти три переменные — *стоимость, время, качество* — имеют между собой не явную, но четкую связь. Снижая качество работы, мы минимизируем прямые финансовые затраты; делая поиск более скрупулезным, увеличивая количество кандидатов и сложность методик оценки, тем самым мы увеличиваем время, что приводит к более длительному отсутствию человека на рабочем месте и, как следствие, к упущенной прибыли, а, возможно, и прямым убыткам.

Итак, принимая решение о том, каким образом осуществлять поиск и подбор персонала, важно не только знать, какие имущества принесет тот или иной метод, но и учитывать связанные с ним недостатки.

Контрактная форма найма работников и коллективные соглашения по труду и занятости.

Между двумя сторонами — работниками и работодателями заключается **коллективный договор (ТК РФ ст.40)**. Структура и содержание коллективного договора, срок его действия (от одного года до трех лет) определяются сторонами.

Коллективный договор содержит взаимные обязательства работодателя и наемных работников по следующим вопросам:

формы, системы и размеры оплаты труда, пособия, компенсации, доплаты; занятость, переобучение, условия высвобождения работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков; улучшение условий труда, охрана труда работников; добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование; экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве; контроль за выполнением коллективного договора, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзов; отказ от забастовок по условиям, включенным в коллективный договор, при своевременном и полном их выполнении.

Контракты с работниками могут заключаться в форме:

- *трудовых договоров;*
- *внутрихозяйственных договоров;*
- *гражданско-правовых договоров.*

Контракт в форме трудового договора отличается от традиционного договора тем, что стороны, заключающие контракт, проявляют большую самостоятельность в определении условий контракта (о сроке действия, об организации и оплате труда, о правах обязанностях и ответственности сторон и др.). Работодатель должен обеспечить работнику по контракту гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты независимо от видов собственности и организационно-правовых форм организации.

Контракт в форме внутрихозяйственных договоров заключается между администрацией и группой работников или между группами работников, подразделениями организации между собой для выполнения каких-либо определенных работ или обязанностей. *Такой контракт не является формой найма, у него вторичный характер, так как он заключается с работниками, которые уже связаны с организацией трудовыми отношениями.*

Контракты в форме гражданско-правовых (подрядных) договоров заключаются с работниками организации и любыми иными лицами для выполнения конкретной работы в рамках временного творческого коллектива, который юридически полностью самостоятелен и не входит в структуру организации.

В перспективе количество штатных работников, заключающих с работодателем трудовые договоры на неопределенный срок, будет сведено до рационального минимума. Таким образом, организации получат возможность привлекать к своей деятельности специалистов любого профиля и приглашать для работы по контракту только тех исполнителей, которые действительно необходимы для решения конкретной задачи.

Текст контракта обязательно должен содержать следующий пункт:

1. наименование сторон;
2. предмет контракта;
3. срок действия;
4. стоимость контракта;
5. ответственность сторон;
6. организация и оплата труда;
7. основания досрочного расторжения контракта;
8. адреса сторон.

Использование консультантов при подборе и отборе персонала.

*Организация не всегда может собственными силами справиться с работой по отбору и найму персонала или обеспечить требуемое качество этих процедур. В таком случае ей следует обратиться в специализированную **консалтинговую фирму**. Такие фирмы помогают руководству организации анализировать и решать задачи, стоящие перед ней, а также использовать чужой опыт. Использование услуг консалтинговых фирм — массовое явление во всех странах мира, основанное на рыночной экономике. Сотни тысяч частных компаний прибегают к их услугам с большой пользой для себя. Консультирование чаще всего рассматривается как метод усовершенствования практики управления персоналом. Управленческое консультирование превратилось в профессию и осуществляется различными способами.*

Консультант делится опытом с клиентом, не пытаясь накапливать опыт только для себя; клиент участвует в решении задач вместе с консультантом; консультант и клиент (организация) не жалеют сил для внедрения кадровых технологий, а также для создания новых технологий.. Между организацией и консультантом заключается договор. Обычно в него включают следующие условия:

- цена услуг консультанта за один день работы;
- порядок оплаты счетов — один раз в месяц или один раз в неделю;
- условия работы консультанта — в помещении фирмы, вне ее и т. д.;
- связь с клиентом после завершения задания и стоимость каждого визита к клиенту;
- право каждой стороны расторгнуть контракт с уведомлением за одну неделю (письменно);
- неразглашение конфиденциальной информации фирмы;
- содержание и основной объем работы, а также срок ее исполнения.

Применение тестирования при отборе персонала.

Качество отбора персонала в значительной мере зависит от качества тестирования кандидатов.

Тестирование, в свою очередь, характеризуется тремя основными параметрами: *эффективностью критериев, действенностью содержания и достоверностью результатов*.

Эффективность критериев указывает на то, что тест («прогноз») соответствует требованиям, предъявляемым к данному виду деятельности («критерий»). Демонстрация действенности критериев предполагает доказательство того, что те, кто успешно проходят испытания, хорошо работают, и наоборот. Иными словами, тест действенен, если испытуемые, набравшие большее количество очков при тестировании, наилучшим образом соответствуют данной деятельности. Таким образом, прогноз — это оценка, которую вы стараетесь связать с критерием — выполнением реальной работы.

Действенность содержания определяется достаточной полнотой набора задач и навыков, включенных в тест, необходимых для оценки возможности выполнения работы. Основная задача — определить содержание работы в виде поведенческих стереотипов, затем осуществить набор этих задач и образцов поведения и включить их в тесты. Примером служит тест на скорость печатания при найме машинистки. Если этот тест — достоверный образец работы машинистки, то он, возможно, содержательно действенен.

Достоверность теста оценивает его устойчивость, т. е. постоянство результатов, полученных одним и тем же испытуемым при повторном прохождении подобного или похожего теста. *Если испытуемый набирает 90 баллов в тесте на интеллектуальные способности в понедельник и 130 — во время повторного тестирования во вторник, то такому тесту лучше не доверять.* Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование в условиях, максимально приближенных к рабочим.

Пользуйтесь услугами **специалиста-психолога**. Психолог должен также иметь опыт работы по оценке действенности тестов и быть знаком с федеральным и местным законодательством.

Можно выделить пять категорий тестов, используемых при профотборе.

1. Интеллектуальные тесты.

Короткие, время проведения — от 12 до 30 мин, и простые. Данный тип тестов был специально создан для изучения низшего и среднего персонала в промышленности. Такие тесты могут иметь сравнительно высокую валидность (**Валидность теста** — это критерий степени достоверности измерения психического свойства (качества, явления), которое хотят измерить с помощью данного теста. По сути, валидность теста — это показатель степени его эффективности и пригодности для измерения нужной нам характеристики) для определенных профессий или вообще не иметь никакой валидности.

Существуют и более сложные тесты на интеллект, но такого рода тесты требуют профессиональной квалификации психолога и больших затрат времени. В основном применяются для оценки и отбора менеджеров высшего звена.

2. Тесты способностей.

Необходимость профотбора и обучения способствовала созданию большого количества тестов на способности.

В отличие от интеллектуальных тестов, тесты на способность признаны выявлять способности работника к быстрому и эффективному обучению.

3. Психомоторные тесты.

Направлены на оценку скорости и точности моторной координации.

Большинство таких тестов проходят на реальной аппаратуре или тренажерах.

4. Личностные тесты и тесты интересов.

В основе таких тестов лежит предположение о том, что индивид будет более успешным работником, если структура его личности и интересов будет схожа с той, которой обладает человек, достигший высот в профессиональной деятельности и карьере.

Главный недостаток такого рода тестов в том, что многие испытуемые могут исказить ответы или неискренно отвечать на вопросы.

5. Проективные тесты.

Используются тестовые материалы с размытым, неопределенным смыслом, к примеру, черные пятна, незаконченное предложение, сюжетные картинки и т. д.

Первоначально эти тесты создавались клиническими психологами для анализа аномалий человека. В целом валидность такого рода тестов невелика. Значимые свойства личности подразумевают определение набора профессионально значимых свойств личности.

В рамках определенного производства складываются определенные критерии приема на работу, основными из которых являются личностные характеристики работника. Можно выделить основные качества личности, которые наиболее востребованы в современных условиях:

- 1) коммуникабельность;
- 2) целеустремленность;
- 3) ответственность;
- 4) высокое интеллектуальное развитие и хорошая обучаемость;
- 5) соответствие психологических особенностей профилю работы.

Особое значение имеет соответствие психологических особенностей профилю работы, поскольку разные профессии выдвигают различные требования в отношении психологических особенностей, например, в

социальной работе важны доброжелательность, умение слушать и желание помочь людям; в военных специальностях – патриотичность, ответственность, дисциплина и моральная стойкость.

Для определения набора профессионально значимых свойств личности существуют определенные методики, как в образовательных учреждениях, так и в психологических службах на производстве, они обычно состоят из прохождения тестов и собеседования с кандидатами. Важнейшим качеством личности при приеме на работу является ответственность.

Ответственность проявляется в контроле субъекта труда за качеством выполнения определенных обязанностей с учетом определенных норм и правил, установленных на предприятии. Во многом ответственность базируется на трудовой мотивации, профессиональной идентификации, принятии культуры, норм и ценностей определенного профессионального сообщества.

На многих предприятиях от личной ответственности сотрудников зависят жизнь других людей, сохранность оборудования и безопасность людей, проживающих в непосредственной близости от предприятия.

Выводы

Отбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников, а **наем на работу** состоит в сопоставлении требований, являемых работодателем, и квалификации кандидата.

Кадровые службы должны добиваться повышения эффективности выбора персонала, что предполагает учет таких факторов, как рынок рабочей силы, требования профсоюзов, особенности местоположения организации и параметры непосредственного окружения. **Эффективный отбор** персонала основывается на заранее выработанных критериях, в которые чаще всего включаются данные о требуемом образовании, опыте кандидата, физических, и психологических характеристиках личности. **Различают внутренние и внешние источники найма. Внутренние источники — это люди, уже работающие в организации, внешние — люди вне организации.** Эти источники надо умело комбинировать. Процедура отбора персонала имеет определенную структуру: предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты, беседа по найму, тестирование кандидатов, проверки рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, принятие решения. Маем персонала, в свою очередь, подразделяется на четыре этапа: описание требований к кандидату, поиск кандидата, отбор, выход человека на работу. **Отбор и наем** — процедуры, требующие финансовых затрат. **Затраты** определяются такими характеристиками, как стоимость, время и качество осуществления всех необходимых процедур. И настоящее время наиболее распространена

контрактная фирма найма персонала. **Контракты** с работниками могут заключаться в форме трудовых договоров, в форме внутрихозяйственных договоров, в форме гражданско-правовых договоров и включают пять элементов: трудовую функцию, предмет контракта, стороны контракта, сроки работы по контракту и условия оплаты труда. При заключении трудовых контрактов исходят из того, что вопросы оплаты труда регламентируются, как правило, в коллективном договоре. В современных условиях средние и крупные организации для отбора и найма персонала все чаще прибегают к услугам **фирм, специализирующихся на консалтинге** в области отборе персонала. Такие фирмы помогают руководству организаций анализировать и решать задачи, стоящие перед ней, а также использовать опыт других. Эффективным методом отбора персонала является тестирование претендентов на должность. В настоящее время наибольшее распространение получило компьютерное тестирование. Отбор и наем персонала — не одноразовая кампания, а непрерывный, систематический процесс. Важным фактором, обеспечивающим такую непрерывность, является процедура формирования кадрового резерва, который представляет собой часть персонала, проходящего планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

Вопросы и задания

1. Почему отбор и наем персонала являются важнейшими функциями кадровой службы организации?
2. Что означает «эффективный отбор»?
3. Приведите примеры эффективного и неэффективного отбора персонала. При каких условиях организация опирается преимущественно на внутренний отбор, а при каких — на внешний?
4. Каковы основные этапы процедуры отбора?
5. Почему в последние годы в большинстве российских организаций переходят на контрактную форму найма персонала?
6. Какие вопросы должны быть отражены в трудовом контракте?
7. В каких случаях фирме следует привлечь внешних консультантов отбора и найма персонала?
8. Какие цели преследует формирование кадрового резерва?

Роль индивидуально - психологических особенностей личности в профессиональной пригодности.

Профессиональная пригодность является свойством метасистемы «человек–профессия» («человек–деятельность», «субъект–объект»), в которой проявляются свойства человека, приобретаемые им в связи с реализацией себя в деятельности (наряду со свойствами работоспособности, надежности, готовности к труду и др.), и свойством деятельности, которое отражает в ее содержании, средствах и условиях структурные и функциональные особенности организма и психики человека (например, эргономические свойства техники, рабочего места, системы подготовки и т. д.).

Сущность категории профессиональной пригодности заключается в том, что она отражает:

- выбор рода деятельности (профессии), наиболее полно соответствующей склонностям и способностям конкретного человека;
- удовлетворение интереса к выбранной профессии и удовлетворенность процессом и результатами конкретного труда;
- меру оценки эффективности, надежности, безопасности выполнения трудовых функций, индивидуальную меру результативности труда;
- одно из проявлений социального (профессионального) самоопределения личности, ее самоутверждения, самореализации, самосовершенствования в труде;
- развитие «Я-концепции», зарождение и становление образа «Я – профессионал» и стремление субъекта деятельности к достижению эталонной модели профессионала.

Значение профессиональной пригодности, определение ее уровня и активное формирование вытекают из высказанного К.М. Гуревичем положения: «Каждый человек, в принципе, может овладеть любой профессией (или почти любой), но все дело в том, сколько на это понадобится сил и времени. Период трудовой активности в жизни человека ограничен, а непродуктивная, безрадостная деятельность не только личное несчастье – она отражается, в конечном счете, на всем обществе. Поэтому прогнозирование профессиональной пригодности и путей ее формирования никогда не утратит своего актуального значения». Это подтверждается следующим положением древнегреческого философа Платона: «Люди рождаются не слишком похожими друг на друга, их природа бывает различна, да и способности к тому или иному делу тоже... Поэтому можно сделать все в большем количестве, лучше и легче, если выполнять какую-нибудь работу соответственно своим природным задаткам».

Профессиональная пригодность человека определяется соотношением требований профессии к индивидуальным особенностям человека;

имеет конкретный объект реализации – систему «человек–профессия», то есть определенную категорию людей, вид деятельности, этап профессионализации;

отражает состояние, степень развития совокупности индивидуальных качеств человека (черт личности, способностей, мотивации, физического состояния, профессиональной подготовленности и т. д.);

является динамическим свойством системы «человек–профессия» (отражает развитие субъекта труда и изменчивость объекта труда).

Процесс формирования профессиональной пригодности, ее развитие на пути профессионализации субъекта деятельности, проходит ряд этапов, основными из которых являются, следующие.

1) трудовое воспитание и обучение (подготовка к труду и выбору профессии) – воспитание у ребенка любви к труду, овладение простейшими орудиями и способами труда, формирование готовности к труду, потребности и понимания его необходимости, развитие общетрудовых навыков;

2) профессиональная ориентация – помощь в выборе профессии на основе профессионального просвещения, консультации, коррекции профессиональных планов;

3) профессиональный отбор – определение степени пригодности человека к определенному виду деятельности на основе сопоставления его индивидуальных особенностей с требованиями профессии (на этом этапе возможно также решение задач распределения специалистов, комплектование учебных и профессиональных групп, подбор специалиста к функционирующей группе и т. д.);

4) профессиональная подготовка – обоснование рекомендаций к программам, методикам и средствам обучения и тренировки, к объективным методам и критериям оценки уровня профессиональной подготовленности;

5) профессиональная адаптация – разработка средств, методов и критериев оценки особенностей приспособления субъекта труда к содержанию и условиям конкретной деятельности и обоснование рекомендаций по ускорению этого процесса;

6) профессиональная деятельность – обеспечение рациональной организации (регламентации), условий и процесса (содержания) трудовой деятельности, высокой эффективности, качества, безопасности труда, профессионального совершенствования, охраны здоровья, удовлетворенности трудом;

7) профессиональная аттестация – периодическая оценка профессиональной квалификации в целях определения соответствия занимаемой должности и обоснования рекомендаций по должностным назначениям, перемещениям, а также направлению на учебу, переподготовку;

8) профессиональная реабилитация – восстановление функционального состояния организма и психики после напряженной работы и перенесенных

заболеваний, при развитии стойких отрицательных доминантных состояний в результате частых профессиональных неудач и т. п.

В то же время при анализе профессиональной пригодности конкретного человека к данной деятельности профессионально важные для нее качества, по мнению Е.А. Климова, в каждом случае образуют нечто целое – систему. Он определил пять основных составляемых этой системы:

гражданские качества – идейный и моральный облик человека, его нравственные качества и т. д.;

отношение к труду, профессии – мотивы, интересы, склонности, черты характера (добросовестность, трудолюбие, ответственность, критичность и т. д.);

дееспособность – особенности соматического и психического здоровья, физическое развитие, общие способности;

специальные способности и другие профессионально важные качества для отдельной деятельности и нескольких ее видов;

профессиональная подготовленность – знания, навыки, умения, опыт.

Е.А. Климов разработал классификацию профессиональной пригодности на основе учета характера психологических и медицинских предпосылок к успешной деятельности:

а) годность к деятельности – при отсутствии каких-либо противопоказаний;

б) непригодность (временная или постоянная, практически непреодолимая) – наличие отклонений в состоянии здоровья, несовместимых с требованиями профессии;

в) соответствие определенной области деятельности – нет противопоказаний по здоровью и имеются некоторые личные качества, которые указывают на возможность выбора определенной профессии;

г) призвание человека к конкретному виду (видам) деятельности – высший уровень профессиональной пригодности, который характеризуется наличием явных признаков соответствия человека требованиям деятельности.

Следует отметить, что определение степени пригодности основывается на учете ряда индивидуальных характеристик человека (психологических, образовательных, профессиональных, медицинских и др.), неудовлетворительное состояние каждой из которых может быть причиной недостаточной пригодности и противопоказанием для данной деятельности.

В практике психологического отбора в отечественную авиацию степень пригодности кандидатов определяется по результатам проведения образовательного, медицинского и психологического тестирования и обследования (в указанном порядке). При положительных результатах первых двух этапов отбора проводится психологическое обследование, на основании которого определяются следующие уровни пригодности: первая группа – отличные результаты (кандидаты принимаются вне конкурса при условии успешной сдачи вступительных экзаменов);

вторая группа – хорошие результаты (кандидаты принимаются на основе общего конкурса по результатам вступительных экзаменов);

третья группа – посредственные результаты (лица этой группы принимаются в порядке исключения после зачисления кандидатов первых двух групп);

четвертая группа – низкие результаты (кандидаты в училище не принимаются как не сдавшие квалификационный экзамен). В настоящее время шкала окончательной оценки стала 9-балльной, что позволяет учитывать результаты психологического изучения кандидатов более дифференцированно.

Психологическая характеристика профессиональной пригодности в значительной мере предопределяет особенности ее формирования и проявления в будущем – в этом плане психический склад личности, ее способности, направленность и другие черты выступают как предпосылки достижения того или иного уровня профессиональной пригодности, который проявляется в успешности обучения и реальной трудовой деятельности, в удовлетворенности трудом и в стремлении к профессиональному самосовершенствованию. В этой связи особенно актуальным становится развитие системы диагностики и прогнозирования профессиональной пригодности для решения задач профориентации, отбора, подбора, распределения, аттестации, экспертизы специалистов, комплектования групп и т. д.

Содержательные и процессуальные теории мотивации.

Теории мотивации можно разделить на две группы:

- 1)содержательные;*
- 2)процессуальные.*

Содержательные теории мотивации.

1. Одним из первых теоретиков содержательных теорий был **Абрахам Маслоу**. Его теория **иерархии потребностей** (1943 г.) предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем потребности конкретного человека можно представить в виде строгой иерархии. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом – по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. А. Маслоу выделил пять уровней потребностей:

1. Физиологические потребности включают потребности в еде, одежде, жилище, сексе, здоровье. В организационной среде к ним относятся потребности в чистом воздухе и рабочем помещении, надлежащем отоплении, организации питания, хорошем бытовом и медицинском обслуживании, базовой ставке зарплаты, гарантирующей возмещение стоимости жизни в стране.

2. Потребности в безопасности – это потребности в общественном порядке, отсутствии угроз со стороны экологии, преступности. Применительно к организации – это потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах, увеличивающих уверенность в будущем, гарантия сохранения рабочего места.

3. Социальные потребности, потребности причастности, принадлежности отражают желание человека быть членом группы, иметь друзей, быть любимым. В организациях данные потребности удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах, взаимодействия с клиентами компании.

4. Потребности в уважении и самоуважении связаны с одобрением, уважением и признанием со стороны семьи, друзей, общества. В рамках организации они реализуются через признание заслуг, повышение статуса работника, увеличение его ответственности на рабочем месте, получение кредита доверия для работы на пользу компании.

5. Потребности в самореализации, самоактуализации проявляются в раскрытии потенциала людей, повышении уровня компетентности и личного роста. В организациях они удовлетворяются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений.

Согласно теории А. Маслоу первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней. По мере их удовлетворения происходит переход на следующую ступень потребностей, которая будет в большей

степени влиять на поведение человека, так как удовлетворенная потребность перестает быть стимулом. Потребность в самореализации никогда не может быть удовлетворена полностью, поскольку с развитием человека его потенциальные возможности расширяются. Поэтому процесс мотивации через потребности бесконечен.

Чтобы более высокий уровень потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребности более низкого уровня полностью. Например, люди испытывают потребность в социальных взаимодействиях задолго до того, как будут полностью удовлетворены их потребности в безопасности или физиологические потребности. Другими словами, если в данный момент доминирует определенная потребность, поведение человека может определяться не только ею.

Теория А. Маслоу предоставила менеджерам инструмент для мотивации работников – их потребности. В современных организациях лучшими мотивирующими факторами являются потребности высших уровней.

2. Отталкиваясь от концепции А. Маслоу, **Фредерик Герцберг создал двухфакторную теорию мотивации (1959).** Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем на удовлетворенность. Поэтому, с точки зрения факторов, процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности был разделен им на два самостоятельных процесса: **«удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности».**

Процесс **«удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности»** в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к работе факторами. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется **мотиваторами**. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
- 2) признание заслуг (признание);
- 3) расширение самостоятельности (ответственность);
- 4) служебный рост (продвижение);
- 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
- 6) творческий характер труда (работа сама по себе).

Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает удовлетворение, радость, ощущение личного достижения, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.

Процесс **«неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности»** определяется факторами, в основном связанными с окружением, в

котором осуществляется работа. *Это внешние факторы.* Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. данные факторы не играют мотивирующей роли. Они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». Их называют гигиеническими факторами или факторами здоровья, это подчеркивает, что они создают нормальные, здоровые условия труда. К этим факторам относятся: условия труда; оплата труда; безопасность на рабочем месте; правила, распорядок и режим работы; взаимоотношения с руководством; взаимоотношения в коллективе.

3. Содержательная теория мотивации – это теория ERG (1972) (от англ. existence – «существование», relatedness – «взаимосвязи» и growth – «рост») **Клейтона Альдерфера.** В отличие он объединил потребности человека в три группы:

- 1) **потребности существования**, которые включают две группы потребностей А. Маслоу – физиологические и в безопасности;
- 2) **потребности во взаимосвязях** – это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;
- 3) **потребности роста** связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

4. Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти.

Потребность достижения проявляется в желании осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи исходя из того, чего они могут достичь. Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

Потребность присоединения проявляется в желании к налаживанию тесных личных взаимоотношений с окружающими. Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где

необходимы активные взаимодействия как с коллегами, так и с клиентами.

Потребность власти выражается в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. В первой группе люди стремятся к власти ради власти. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.

Ко второй группе относятся люди, которые стремятся к власти ради решения задач. Эти люди удовлетворяют потребность власти через постановку целей, задач коллективу и через участие в процессе достижения целей. Они стремятся не к властному самоутверждению, а к выполнению ответственной руководящей работы. Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. МакКлелланда, является наиболее важной для менеджеров.

В практической деятельности менеджеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой – формировать их. Необходимо так проектировать задания, чтобы работник удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

2. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожиданий; модель мотивации Портера—Лоулера.

Факторы в поведении человека учитывают процессуальные теории мотивации. Они описывают, как люди выбирают тип поведения, который приведет к удовлетворению потребностей, и как они определяют, был ли этот выбор успешным.

Наибольшую известность получили теория справедливости, теория ожиданий и комплексная теория-модель мотивации Портера—Лоулера.

Теория справедливости, разработанная Стейси Адамсом (1963 г.), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием

получать справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т. д.

Результаты включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т. д. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Если баланс соотношения затраты—результаты нарушается, например работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения.

Чтобы восстановить справедливость, сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами. Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается.

Теория ожиданий. Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом (1964 г.). Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений. Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание — это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) **затраты труда—результативность**, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т. д. (З—Р);

2) **результативность—вознаграждение** (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р—В);

3) **валентность**—ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Если люди ожидают, что увеличение усилий приведет к желаемому результату первого уровня, то они будут увеличивать усилия (повышение квалификации в расчете занять более высокую должность). Если люди чувствуют, что прямой связи между трудовыми затратами и результативностью нет, то мотивация будет ослабевать.

Если люди ожидают соответствия между результативностью и вознаграждением, то мотивация растет (более высокая должность приведет к повышению статуса, увеличению количества подчиненных, другим дополнительным льготам). Но если нет четкой связи между результативностью и вознаграждением, то мотивация ослабевает (новая должность, кроме хлопот, ничего не принесла – ни денег, ни статуса). Кроме того, вознаграждение должно вызывать чувство удовлетворения. У разных людей это чувство вызывают разные формы вознаграждения. Если валентность вознаграждения низка, то мотивация ослабевает.

Соотношение этих факторов в мотивации можно выразить формулой:

мотивация = (З—Р) X (Р—В) X валентность.

Чтобы применять эту теорию на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

Модель-теория мотивации Портера-Лоулера (1968 г.). Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание. Самый важный их вывод – результативный труд ведет к удовлетворению. Этот вывод противоположен выводам школы

человеческих отношений и поведенческих наук, которые считали, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды. Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
- 3) факторов рабочей среды.

Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Концепция партисипативного управления. Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью, но выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы, функций, решаемых задач.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно. Это связано с тем, что, во-первых, работник получает доступ к принятию решений по поводу вопросов, связанных с его работой, а это мотивирует его к лучшему ее выполнению. Во-вторых, партисипативное управление способствует не только лучшему выполнению работы, но и приводит к увеличению вклада отдельного работника в жизнь организации, т. е. происходит более полное использование потенциала человеческих ресурсов в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

- 1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления);
- 2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, т. е. работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать;

3) работникам дается право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;

4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;

5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т. е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

В реальной практике эти направления осуществления парти-сипативного управления обычно используются в комбинации, так как они тесно связаны и дополняют друг друга. Наиболее наглядным примером этого являются японские кружки качества.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями содержательных теорий мотивации. Участие в принятии решений, в постановке целей способствует удовлетворению потребностей в достижении.