

Е. Б. Сурмина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ





ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТОЛЬЯТТИНСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

Е.Б. Сурмина

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано межпредметным методическим объединением
ЧОУ ВО «Тольяттинская академия управления»
в качестве учебного пособия

Тольятти
ТАУ
2025

УДК 005.95/.96
ББК 65.291.6
С 90

Рецензенты:

Никитина Н. В – д-р эконом. наук, доцент, зав. кафедрой управления, Тольяттинская академия управления

Вечканов А. С – к.эконом. наук, зам. директора по управлению персоналом ООО ЦОБ «АкронЭксперт»

С 90 **Сурмина, Елена Борисовна.**

Управление персоналом : учебно-методическое пособие / Е. Б. Сурмина. – Тольятти : ТАУ, 2025. – 120 с.

ISBN 978-5-8146-0084-4

В пособии рассматриваются вопросы формирования компетенций в области управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию персонала; закрепления и углубления теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирование у обучающихся навыков и умений решения практических задач по управлению персоналом в организации, с применением цифровых и инновационных технологий. Кратко излагаются основные теоретические положения, предлагаются темы для обсуждения, практические задания, тесты, деловые кейсы и контрольные вопросы.

Учебно-методическое пособие разработано для обучающихся всех форм обучения, изучающих учебную дисциплину «Управление персоналом» по направлению «Менеджмент» и «Экономика», а также для кадровых работников и руководителей организаций.

УДК 005.95/.96
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-8146-0084-4

© Сурмина Е. Б., 2025
© ЧОУ ВО «Тольяттинская академия управления», 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основы управления персоналом.....	7
1.1. Персонал как объект изучения.....	7
1.2. Концепции управления персоналом.....	9
1.3. Принципы и методы управления персоналом.....	15
1.4. Теоретические и практические задания. Тесты.....	18
Глава 2. Функциональные подсистемы системы управления персоналом.....	30
2.1. Планирование персонала. Набор, отбор и прием персонала.....	30
2.2. Адаптация персонала. Обучение персонала. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.....	31
2.3. Управление карьерой персонала. Деловая оценка персонала. Высвобождение персонала.....	37
2.4. Теоретические и практические задания. Тест.....	40
2.5. Деловая игра «Сокращение кадров».....	44
2.6. Деловая игра «Организация обучения персонала».....	48
2.7. Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера».....	51
Глава 3. Кадровая политика организации.....	54
3.1. Понятие, цели, задачи кадровой политики организации.....	54
3.2. Виды кадровой политики.....	55
3.3. Этапы проектирования кадровой политики.....	60
3.4. Документирование кадровой политики.....	61
3.5. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии разви- тия (функционирования) организации.....	64
3.6. Теоретические и практические задания. Тесты.....	66
Глава 4. Организация деятельности службы управления персоналом.....	72
4.1. Основные задачи и функции службы управления персоналом.....	72
4.2. Структура службы управления персоналом.....	74
4.3. Теоретические и практические задания. Тесты.....	80

Глава 5. Цифровые и инновационные технологии	86
5.1. Направления цифровизации системы управления персоналом в организации	86
5.2. Классификация инновационных технологий в кадровом менеджменте	89
5.3. Теоретические и практические задания. Тесты	90
Глава 6. Конфликты в системе управления персоналом организации	96
6.1. Природа возникновения конфликтов в организации, их виды и значение. Форма, структура и динамика конфликтов	96
6.2. Причины конфликтов и их устранение	98
6.3. Профилактика конфликтных ситуаций	104
6.4. Теоретические и практические задания. Тесты	106
Заключение	115
Список использованных источников	116

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время научное содержание дисциплины «Управление персоналом» использует достижения таких наук, как менеджмент, теория и организация управления, психология, социология, конфликтология, этика деловых отношений, экономика труда, трудовое право, политология и др.

Предметом дисциплины «Управление персоналом» является система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала.

Содержание дисциплины составляют принципы и методы управления персоналом организации, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, выбор наиболее эффективной технологии, средств и приемов кадровой работы.

Целью дисциплины является изучение организационно-экономических отношений в области управления персоналом, освоение теории и практических методов работы по управлению персоналом.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления персоналом; концепции, методы управления персоналом; виды кадровой политики, этапы проектирования кадровой политики; стратегии управления персоналом, учитывая стратегию развития организации;
- освоить функциональные подсистемы системы управления персоналом (планирование персонала, набор, отбор и прием персонала, адаптация и обучение персонала, мотивация и стимулирование персонала);
- сформировать новое мышление в отношении принципов управления персоналом организации любой формы собственности и методов управления им;
- овладеть цифровыми и инновационными технологиями в сфере управления персоналом;
- приобрести навыки деловой оценки персонала, управления карьерой персонала; управления конфликтами внутри организации.
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

- **знать** принципы и методы управления персонала; особенности проектирования и документирования кадровой политики, особенности организации деятельности службы управления персоналом.
- **уметь** разрабатывать стратегию управления персоналом с учетом стратегии развития организации и реализовывать ее в условиях цифровизации; диагностировать кадровый состав и формировать кадровый резерв.
- **владеть** навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями; навыками применения цифровых и инновационных технологий в области управления персоналом.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Персонал как объект изучения

Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с предприятием как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором. Персонал предприятия представляет собой коллектив работников с определенной структурой, соответствующей научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям.

Категория «персонал предприятия» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью предприятия.

Человеческие ресурсы являются главным ресурсом каждого предприятия, от управления которым зависят результаты производственно-экономической деятельности предприятия, его устойчивость и развитие.

Человеческие ресурсы приводят в движение материально-вещественные элементы производства, создают готовый продукт, стоимость и прибавочный продукт в форме прибыли предпринимателя.

Согласно определению, **персонал предприятия** представляет собой совокупность работников, состоящих с предприятием в отношениях, регулируемых трудовым договором. В рамках трудового договора имеются следующие основные положения: Положения трудового договора (контракта) регулируются исключительно нормами трудового права, прежде всего Трудовым кодексом РФ.

Работник, заключивший трудовой договор (контракт), является штатным сотрудником. На него распространяются правила внутреннего трудового распорядка, приказы и распоряжения руководителей предприятия или подразделений, другие локальные нормативные акты предприятия, ведется его трудовая книжка.

Сотрудник, заключивший трудовой договор (контракт), несет материальную ответственность за причиненный предприятию ущерб в пределах, ограниченных частью заработной платы, но не более прямого действительного (реального) ущерба.

Сотрудник предприятия имеет право в соответствии с Трудовым кодексом РФ на оплачиваемый ежегодный отпуск, он обеспечивается пособием по временной нетрудоспособности, по случаю рождения ребенка и уходу за ним, а также другими пособиями, в том числе, относящиеся к членам его семьи.

Работник, состоящий с предприятием в трудовых отношениях, получает заработную плату в установленные для выплаты сроки.

Потребность в персонале — это совокупность работников соответствующей структуры и квалификации, объективно необходимых фирме для реализации стоящих перед ней целей и задач согласно избранной стратегии развития. Определение целей и задач фирмы на предстоящий плановый период в области человеческих ресурсов, исходя из главных целей предприятия, условий производства продукции и ее реализации, определение места и времени дефицита рабочей силы и прогнозирование спроса на рабочую силу осуществляются в рамках стратегического планирования и отражаются в кадровой политике предприятия. Ее можно рассматривать как целостную стратегию работы с персоналом, как систему целей, принципов, форм и методов работы с кадрами.

Кадровая политика есть система взглядов, требований и норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности.

Объектами кадровой политики являются:

- планирование персонала;
- поддержание занятости;
- организация обучения;
- стиль, методы руководства;
- стимулирование;
- решение социальных проблем;
- обмен информацией и проч.

Любая организация должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровы-

ми службами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояние рынка труда.

Управление персоналом — это емкое понятие, которое включает в себя в частности следующие значения:

- 1) **управление персоналом организации** — это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации;
- 2) **управление персоналом организации** — это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им;
- 3) **управление персоналом** — это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей организации.

1.2. Концепции управления персоналом

Концепции управления персоналом — это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Наука об управлении персоналом возникла в начале периода промышленной революции (конец XIX века).

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением прочих работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

В таких условиях возникает необходимость упорядочения отношений работников и работодателей и происходит становление самостоятельной науки управления персоналом.

К этому времени (конец XIX в.) относится формирование концепции «Использование трудовых ресурсов».

В этой концепции вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой. Эта концепция нашла отражение в трудах Маркса и Тейлора.

Следующей концепцией стала концепция «Управление человеческими отношениями» или «Управление персоналом» (personal management). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х годов XX века, была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

На смену второй концепции в 40-60-е годы XX века пришла концепция «Управление человеческими ресурсами» (human resource management). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника).

На основе этих концепций формировались различные группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Видными представителями классических теорий были Ф.Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. авторами теории человеческих ресурсов являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др.

Родоначальником научных основ управления считается выдающийся американский инженер, исследователь и организатор производства Ф.У.Тейлор (1856–1915 гг.). Он заложил основы классической школы управления, которая развивалась параллельно в США и в странах Европы в ряде различных концепций и течений. В 1911 году вышла в свет книга **Ф. У. Тейлора «Принципы научного управления»**, в которой автор отмечает, что рост производительности труда возможен на основе внедрения методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Ф. Тейлор подчеркивал, что в управленческой деятельности основное внимание должно быть обращено на точное исследование мотивов, влияющих на поведение рабочих. Он считал, что двумя самыми важными моментами в механизме научного управления являются урок (твердо усвоенное работником выданное ему задание) и премия. Именно они представляют собой кульминационный пункт управленческой деятельности.

Все многообразие элементов управленческой деятельности, по мнению Ф. Тейлора, должно быть интегрировано в единстве «четырех великих» принципов управления: 1) разработка истинных научных основ производства; 2) научный подбор рабочих; 3) научное дружественное сотрудничество между администрацией и рабочими, обучение и тренировка; 4) тесное сотрудничество. Только при неукоснительном претворении этих четырех принципов научное управление обеспечивает справедливые интересы как рабочих, так и предпринимателей и приносит выгоду всей нации в целом.

Развитие системы Ф.Тейлора связано, прежде всего, с именами Г. Эмерсона, А. Файоля.

Известный американский организатор производства **Г. Эмерсон** (1853-1931 гг.) разработал комплексный системный подход в организации управления. Ключевое понятие его концепции – «эффективность». Основные управленческие идеи Г. Эмерсона изложены в книге **«Двенадцать принципов производительности»**. Он расположил их в следующей последовательности: точно поставленные идеалы и цели, здравый смысл, компетентная консультация; дисциплина; справедливое отношение к персоналу; оперативный, надежный, полный и точный, постоянный учет; диспетчирование; нормы и расписание; нормализация условий; нормирование операций, написанные стандартные инструкции; вознаграждение за производительный труд.

Г. Эмерсон выделяет два основных принципа: принцип точно поставленных целей и принцип здравого смысла, в которых отражается тенденция рассматривать производственную организацию как некий «рациональный инструмент» по достижению поставленных целей.

В конце XIX – начале XX вв. французский исследователь **А. Файоль** (1841–1925 гг.) создал **«теорию администрации»**. Если Ф. Тейлор рассматривал преимущественно цеховое и заводское управление, то А. Файоль – высшее административное, идеи о котором он изложил в книге «Учение об управлении» (1916 г.). Его считают основателем «административной школы управления».

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, следуя которым, организация, несомненно, достигнет успеха. **А. Файоль выделяет следующие 14 принципов:** разделение труда, власть, дисциплина, единство распорядительства (командования), единство руководства, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, иерархия, порядок, справедливость, постоянство состава персонала, инициатива, единение персонала. Особое внимание он уделял социальному аспекту управления (половина его принципов носит социальный характер).

А. Файоль считал, что главное условие успешного эффективного менеджмента — администратор — менеджер, обладающий набором таких качеств, как интеллектуальные и организаторские способности, высокая компетентность в своей области, искусство обращения с людьми, энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга и др. В целом классические теории научного управления способствовали целенаправленному прогрессу в искусстве интенсифицировать труд рабочего, значительно снижать издержки производства, увеличивать прибыль. Однако они недооценивали человеческий фактор и через некоторое время подверглись острой критике.

В 30-е годы XX века формируются теории в рамках концепции «человеческих отношений». Одним из ярких представителей этой концепции был **Э. Мэйо** (1880-1949 гг.).

Если Ф. Тейлор видел ключ к решению проблемы управления в жесткой регламентации производственного процесса, то Э. Мэйо во главу угла поставил человеческие отношения. Он полагал, что конфликты между человеком и организацией, а в более общем случае с обществом в целом, можно снять, удовлетворяя потребности исполнителя, от чего выигрывали как работники, так и работодатели. Доктрина человеческих взаимоотношений сменила классическую школу.

Идеи Э. Мэйо зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности управления. Он обнаружил, что силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальные стимулы.

Э. Мэйо считал, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Все проблемы производства и управления должны

рассматриваться с позиции человеческих отношений. Всякое управленческое действие должно учитывать особенности самовосприятия и самооценки рабочих и, опираясь на этот социально-психологический механизм, влияя на отношения, складывающиеся между ними, на их солидарность как членов единой социальной группы. Управление может быть эффективным только в том случае, когда менеджеры учитывают неформальные отношения и неформальные организации, возникающие в рабочей среде, ту социальную ситуацию, которая складывается в управляемом цехе, предприятии и т.д. Жесткая иерархия подчиненности отнюдь не всегда уместна, поскольку она может оказаться несовместимой с природой человека и его свободой.

В книге **«Человеческие проблемы индустриальной цивилизации»** Э. Мэйо утверждает, что основная задача системы управления заключается в том, чтобы поставить себе на службу социальные и психологические мотивы деятельности, способности работников к «групповому чувству, сплоченности и совместным действиям». Поэтому руководители предприятий должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию, а это обеспечивает удовлетворенность индивида своей работой и социальную стабильность общества.

Социологические исследования процесса управления и его влияния на производительность труда, проводимые Э. Мэйо, положили начало новой отрасли социологического знания – социологии управления или менеджмента, как разделу социологии, изучающему закономерности и проблемы функционирования социальных отношений в процессах управления.

В 40-60-е годы XX века в рамках концепции человеческих ресурсов формируются теории, признающие экономическую целесообразность капиталовложений, связанных с привлечением и развитием рабочей силы. Люди начинают рассматриваться как наиболее ценный ресурс организации.

Главное отличие концепции человеческих ресурсов от концепции человеческих отношений (управления персоналом) заключается в признании необходимости непрерывного обучения персонала, развития профессионализма работника самой организацией и создания условий труда и корпоративной культуры, которые позволяют реализовать потенциал работника.

Ученые доказывают, что составлять рабочие задания надо в соответствии с мотивами поведения, тогда работники получают возможность полностью реализовать свои способности и умения и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

В русле данной концепции были разработаны несколько теорий мотивации деятельности, использование которых позволяет повысить эффективность управления. Одной из наиболее известных среди них является **теория мотивации**, разработанная американским психологом **А. Маслоу**. Он считал, что в процессе управленческого воздействия на людей необходимо учитывать классификацию потребностей человека, которая имеет вид следующей иерархии:

1. Первичные (низшие или врожденные);
 - 1.1 Физиологические потребности.
 - 1.2 Потребность в безопасности существования.
2. Вторичные (высшие и приобретенные).
 - 2.1 Социальные потребности.
 - 2.2 Престижные потребности или потребности в уважении.
 - 2.3 Потребность в самовыражении, полном использовании своих возможностей.

Согласно А. Маслоу, каждый человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных, и поднимается по ступеням иерархической лестницы к более высокой группе вторичных, приоритетной в социальной сфере потребностей. Дело в том, что многие проблемы связаны с неспособностью индивидов удовлетворять свои потребности. По мнению Маслоу, менеджеры должны изучать эти потребности и использовать соответствующие способы мотивации.

Начиная с конца 70-х годов XX века, концепция управления персоналом опирается на учет таких факторов, как возрастающая роль личности работника; знание его мотивационных установок; умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Признается, что человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться структура и стратегия организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита.

Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры – одна семья.

А. Морито писал, что самая важная миссия для японского менеджера состоит в том, чтобы развить здоровые отношения с его служащими, чтобы

создать семейное чувство в пределах корпорации, чувство, что служащие и менеджеры разделяют одну и ту же судьбу.

Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденным другими, переведенным на менее престижную работу и т.д.

Японцы убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя — невозможно лишь изменить фирме. В трудовом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на ее достижение.

Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер — в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо.

Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе немалые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Смена концепций и развитие теорий управления персоналом способствовали становлению серьезной теоретической базы науки, формированию соответствующих принципов и методов управления персоналом.

1.3. Принципы и методы управления персоналом

Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое надо учитывать и соблюдать в работе с персоналом.

К основным принципам управления персоналом можно отнести:

Альтернативность — наличие вариантов при формировании системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. Сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации.

Иерархичность – наличие иерархического взаимодействия между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

Комплексность – учет всех факторов, воздействующих на систему управления (внешних и внутренних, состояние объекта управления и т.д.), и охват всех подсистем работы с персоналом.

Концентрация – сосредоточение разных функций в одном подразделении системы управления персоналом, чтобы устранить дублирование и сократить цикл управления.

Научность – разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом на основе достижений науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства.

Оперативность – своевременное принятие решений по совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты.

Плановость – определение на плановый период темпов и пропорций развития персонала.

Эффективность – экономичная организация системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Контроль за исполнением принимаемых решений.

Принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы и предполагают использование различных методов.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия.

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются, чтобы обеспечить соблюдение, исполнение и применение действующего законодательства и других нормативных актов, а также для придания юридической силы управленческим решениям.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. Для этого устанавливается единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Административные методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Экономические методы управления базируются на действии экономических механизмов мотивации и стимулирования активной производственной деятельности. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

Экономические методы предполагают применение четкой системы материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении.

Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

Роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку,

связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

Все виды методов органично связаны между собой и играют важную роль в создании эффективной системы управления персонала.

1.4. Теоретические и практические задания. Тесты

Теоретические задания

1. Обоснование роли персонала в современной организации:
Опишите, каким образом персонал влияет на достижение стратегических целей предприятия. Какие основные функции выполняет персонал в организации?
2. Анализ современных подходов к изучению персонала:
Проанализируйте, как менялись взгляды на персонал как объект управления в течение последних десятилетий. Назовите ключевые теоретические направления или школы.

Практическое задание

1. Выберите отрасль или конкретную компанию и проанализируйте структуру и особенности их персонала. Какие основные характеристики могут быть выделены (численность, квалификация, мотивация, возрастной состав и т.д.).
2. **Ситуация «Концепция управления персоналом»**

Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в таблице 1.1

Таблица 1.1. Японский и американский подходы к управлению персоналом организации

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице 1.1. Приведите два варианта: в условиях СССР и в настоящее время.

3. Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»

Описание ситуации и постановка задачи

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для химической промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30–45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения.

Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени

сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высокий уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в таблице 1.2.

Таблица 1.2. Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально-ориентированной рыночной экономики

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
<p>2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как совокупность работников организации</p>	<p>Персонал организации – это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель – эффективный труд на благо всего общества – достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития</p>	<p>Персонал организации – это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха</p>
<p>3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего</p>	<p>Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»</p>	<p>Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству</p>
<p>4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель</p>	<p>Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность</p>	<p>Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации</p>

продолжение таблицы 1.2.

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель – требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции – выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования – угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	Руководитель – более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения – выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений – члены одной добровольно составленной команды. Основа общения – общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация – второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация – место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом – кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом – выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции

окончание таблицы 1.2.

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом – одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Методические указания

Задание выполняется в течение 30–40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;

- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», таблицей 1.2;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом – современной, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо традиционной концепции, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения таблицы 1.3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 1.3. Общая характеристика концепции управления персоналом анализируемой организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
12.....	
Общий вывод	

Тесты

1. **Что является основным объектом изучения в теории управления персоналом?**
 - а) Финансовая деятельность организации
 - б) Персонал и его эффективность
 - в) Маркетинговые стратегии
 - г) Производственные процессы

2. **Какая концепция управления персоналом предполагает, что сотрудники — это активы организации, требующие развития и мотивации?**
 - а) Традиционная
 - б) Социальная
 - в) Стратегическая
 - г) Административная
3. **Какая из концепций управления персоналом делает акцент на строгий контроль и административное регулирование?**
 - а) Социальная
 - б) Консультативная
 - в) Административная
 - г) Стратегическая
4. **Что обозначает термин «принцип» в управлении персоналом?**
 - а) Правила, основные положения и нормы
 - б) Необязательное правило
 - в) Обязательное устройство техники
 - г) Метод измерения работы сотрудника
5. **Какой метод управления персоналом включает в себя использование материальных стимулов?**
 - а) Нормативное регулирование
 - б) Мотивация и стимулирование
 - в) Организационные изменения
 - г) Контроль и аудит
6. **К какому типу методов относится продвижение по службе и повышение квалификации?**
 - а) Административные методы
 - б) Мотивационные методы
 - в) Организационные методы
 - г) Метод обучения и развития
7. **Что включает в себя концепция стратегического управления персоналом?**
 - а) Только краткосрочные кадровые решения
 - б) Совмещение целей организации с развитием персонала
 - в) Анализ и планирование
 - г) Минимум участия руководства в кадровых вопросах
8. **Какой принцип управления персоналом предполагает учет индивидуальных особенностей работников?**

- а) Универсальность
 - б) Индивидуализация
 - в) Стандартизация
 - г) Общность
9. **Ключевым аспектом принципа системного подхода к управлению персоналом является:**
- а) Ориентация только на персонал
 - б) Взаимосвязь всех элементов системы управления
 - в) Игнорирование внешней среды
 - г) Минимизация затрат на кадры
10. **Что означает термин «формальный подход» к управлению персоналом?**
- а) Ориентацию на неформальные связи и отношения
 - б) Использование четких правил, процедур и нормативов
 - в) Гибкое и индивидуальное регулирование
 - г) Игнорирование правил и стандартов
11. **Какая концепция управления персоналом считается наиболее современной и ориентированной на развитие кадровых ресурсов?**
- а) Административная
 - б) Традиционная
 - в) Стратегическая
 - г) Классическая
12. **Что из перечисленного является одним из методов управления персоналом?**
- а) Финансовое инвестирование
 - б) Мотивация и стимулирование
 - в) Производственный контроль
 - г) Техническая модернизация
13. **Какой метод управления предполагает использование информационных технологий и автоматизированных систем?**
- а) Административный
 - б) Стратегический
 - в) Информационный
 - г) Стандартизированный
14. **Что является основой системы мотивации персонала?**
- а) Внутренние и внешние стимулы к труду
 - б) Административное регулирование

- в) Передача полномочий
 - г) Внедрение новых технологий
15. **Концепция управления персоналом, которая предполагает постоянное развитие сотрудника, называется:**
- а) Технократической
 - б) Обучающейся организации
 - в) Административной
 - г) Классической
16. **Ключевые принципы управления персоналом включают все, кроме:**
- а) Объективности
 - б) Гуманизма
 - в) Краткосрочности
 - г) Законности
17. **Что из списка является целью системы управления персоналом?**
- а) Минимизация затрат при некоторой эффективности
 - б) Обеспечение достижения целей организации через эффективное использование трудового ресурса
 - в) Максимизация прибыли независимо от условий труда
 - г) Ограничение численности персонала
18. **В каком направлении развивается концепция управления персоналом?**
- а) От фокусирования только на административных функциях – к стратегическому развитию кадровых ресурсов
 - б) От развития сотрудников – к упрощению процессов
 - в) От командного взаимодействия – к изолированному управлению
 - г) От внешних факторов – к внутренним инструкциям
19. **Что обозначает термин «игровые методы» в управлении персоналом?**
- а) Использование игр для развлечения сотрудников
 - б) Методы мотивации через игровые ситуации и симуляции
 - в) Игропрактики для сотрудников
 - г) Организацию спортивных мероприятий
20. **Какой основной принцип современного управления персоналом отвечает за ориентацию на развитие и мотивацию сотрудников?**
- а) Авторитаризм

- б) Делегирование полномочий
- в) Гуманизм и участие сотрудников в управлении
- г) Стандартизация процессов

ГЛАВА 2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОДСИСТЕМЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Планирование персонала. Набор, отбор и прием персонала

Планирование персонала является условием развития кадровой политики, опирается на эту политику, а также на стратегию развития организации.

Эта важная функция службы персонала осуществляется в три этапа:

- 1) прогноз потребности в кадрах через сбор информации о качественной и количественной потребности с учетом фактора времени;
- 2) планирование наличия кадров, т.е. выявление фактического наличия кадров с учетом их качественных, количественных характеристик;
- 3) планирование несоответствия фактических и плановых показателей наличия кадров во времени разработки мероприятий по обеспечению кадрами, высвобождению кадров, повышению квалификации кадров.

Планирование персонала призвано решать следующие задачи:

- обеспечить организацию персоналом, необходимым для достижения организационных целей;
- регулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;
- гарантировать определенный уровень квалификации этих людей, соответствующий как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;
- обеспечить активное мотивированное участие этих людей в комплексной деятельности предприятия.

Решение указанных задач осуществляется путем тщательного планирования персонала, которое предусматривает определение этапов этого процесса, выявление областей применения преимущественно количественных и преимущественно качественных методов планирования персонала, определение связи и интеграции оперативного, тактического и стратегического планирования персонала и др.

Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые не только хотели бы ее получить, но и были бы способны ее выполнить, т.е. их знания, квалификация, опыт соответствовали бы требованиям, предъявляемым организацией к работникам, занимающим ту или иную должность.

Эти функции по обеспечению организации персоналом осуществляются с помощью процедур подбора и найма персонала.

Подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности. Из этого резерва организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. К средствам внешнего подбора относятся: публикация объявлений на специальных платформах (HeadHunter, Работа.ру, Зарплата.ру и др.) обращение к агентствам по трудоустройству и т.п. Многие организации предпочитают проводить подбор в основном внутри своей организации, так как продвижение по службе своих работников обходится дешевле.

Отбор персонала представляет собой совокупность мероприятий по проверке характеристик соискателей (квалификации, профессиональный опыт, специализированные знания, отзывы с прошлых мест работы и т.п.), сопоставлению кандидатов между собой и выборе финалиста, с которым заключается договор о трудоустройстве.

Наем на работу состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определенное вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал конкретным требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и квалификация кандидата совпадают в значительной степени, кандидата включают в список претендентов и проводят с ним дальнейшие мероприятия по отбору.

2.2. Адаптация персонала. Обучение персонала. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала

Адаптация персонала – это процесс приспособления его к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде. Важно, чтобы процесс был управляем, то есть представлял собой комплекс мероприятий, позволяющих работнику скорее достичь установленных стандартов организационного поведения и необходимых показателей выполнения работы. Адаптация персонала – двухсторонний процесс. Сотрудник, ко-

торый сделал сознательный выбор, несет ответственность за свое решение и должен стремиться соответствовать требованиям, установленным в организации, которая, в свою очередь, берет на себя определенные обязательства по обеспечению достойных условий работы и оказанию помощи по его вхождению в коллектив. Адаптироваться на новом рабочем месте — значит, принять нормы и ценности, существующие в данной организации, и начать действовать в соответствии с установленными правилами. Системный подход к подготовке адаптации предполагает три этапа: введение в организацию, введение в подразделение и введение в должность.

Обучение персонала должно быть связано со стратегией и конкретными целями бизнеса компании. Основными этапами процесса обучения являются:

- постановка целей и задач обучения;
- определение потребности обучения;
- комплекс подготовительных мероприятий;
- проверка обучения;
- оценка эффективности обучения.

В зависимости от целей и задач формируется общая концепция учебных программ, разрабатываются соответствующие модели и технологии обучения. Программа обучения включает в себя определение потребности в обучении, его планирование, формирование бюджета на обучение, организацию и проведение обучения, разработку оценочных методов, выявляющих наиболее перспективных сотрудников, мониторинг эффективности обучения и др.

Успешная адаптация сотрудника — важный, но не финальный этап его интеграции в организацию. По мере того как работник осваивается в новой среде, осваивает функциональные обязанности и выстраивает коммуникационные связи, на первый план выходит задача устойчивой вовлеченности — то есть система мотивации.

Адаптация решает краткосрочные задачи:

- знакомство с корпоративной культурой;
- освоение рабочих процессов и инструментов;
- формирование первичных социальных связей.

Однако даже идеально адаптированный сотрудник может потерять интерес к работе, если не будет ощущать: значимости своего вклада; перспективы развития; справедливого вознаграждения за усилия.

Именно поэтому по завершении адаптационного периода (обычно через 3–6 месяцев) система управления персоналом должна мягко переключить фокус с интеграции на долгосрочную мотивацию.

По завершении испытательного срока проводится анализ:

- уровня освоения компетенций;
- степени вовлечённости в командную работу;
- субъективных ощущений сотрудника (опросы, интервью).

На этом этапе уже можно выявить индивидуальные мотивационные драйверы: что вдохновляет работника, а что демотивирует.

На основе данных адаптации формируется индивидуальный план развития (ИПР), где:

- определяются краткосрочные и долгосрочные цели;
- подбираются инструменты мотивации (материальные и нематериальные);
- назначаются наставники или кураторы.
- Постепенное усиление ответственности.

Сотруднику доверяют более сложные задачи, расширяют зону влияния, что подтверждает доверие организации, стимулирует профессиональный рост, укрепляет привязанность к команде и целям компании.

Нового сотрудника включают в программы поощрения: публичное признание достижений, бонусы за результаты, возможности для профессиональной самореализации (проекты, обучение).

Создается единая информационная платформа — где фиксируются этапы адаптации и мотивационные мероприятия, проводятся регулярные one-to-one встречи — для обсуждения прогресса и корректировок мотивационной схемы, осуществляется менторская поддержка — наставник помогает не только в освоении навыков, но и в поиске личной мотивации, определяются прозрачные критерии роста — сотрудник понимает, какие достижения откроют ему новые возможности.

Переход от адаптации к мотивации не разовое событие, а постепенный процесс, где: адаптация создаёт базу для эффективной работы; мотивация превращает компетентного сотрудника в лояльного и инициативного члена команды. Грамотно выстроенный переход позволяет не только сохранить кадровый потенциал, но и повысить продуктивность организации в долгосрочной перспективе.

На сегодняшний день существует несколько подходов к определению самого понятия мотивации и ее составляющих. Так, Х. Хекхаузен определяет мотивацию как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и

поддерживающий эту направленность. Ф. Лютенс говорит о том, что мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения.

Некоторые авторы указывают, что рассматривать понятие мотивации необходимо с двух точек зрения:

Мотивация – это система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека. Сюда включаются такие образования, как потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления.

Мотивация – это характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне.

Таким образом, исходным звеном механизма мотивации является потребность. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов. Стимулирование – пробуждение, усиление или ускорение мысли, чувства и действия.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование.

Стимулирование – воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих человека к определенному поведению. Отличительной особенностью стимулирования по сравнению с методами и средствами прямой мотивации является то, что при нем поведение человека регулируется посредством воздействия не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие ее интересы и потребности. При этом создается ситуация личного выбора, которую работники реализуют в соответствии с собственными предпочтениями. Чтобы повлиять на эту систему предпочтений в желательном для целей управления направлении, субъект управления стремится изменить по отношению к объекту управления внешние обстоятельства. Для этого используются такие средства стимулирования, как:

- материально-денежные (зарплата, премии, доплаты, надбавки);
- материально-неденежные стимулы (производственно-технические, организационные, санитарно-гигиенические, временные, бытовые и так далее);

- нематериальные (похвала, почетные звания, правительственные награды и так далее). Наиболее частой ошибкой управления является абсолютизация материальных стимулов и мотивов. Эти стимулы хотя и являются очень важными, но все же не удовлетворяют полностью потребностей работника, например, потребностей высшего уровня мотивации (потребность в уважении, в самоактуализации). В настоящее время существует четыре основных группы методов к стимулированию персонала:
- экономические методы;
- целевой метод;
- метод проектирования и перепроектирования работы;
- метод соучастия (вовлечение работников – партиципативный метод).

Экономические методы основаны на материальном вознаграждении за исполненную работу, важнейшей частью которого является заработная плата.

Структура заработной платы – это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

Базовая ставка (оклад) – неизменная часть заработка – должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Большую роль в совокупном доходе работников играют социальные льготы и выплаты. В настоящее время спектр льгот, предоставляемый сотрудникам, довольно широк: оплаченные праздничные дни, отпуска, время перерыва на отдых, медицинское страхование на предприятии, дополнительное пенсионное страхование, страхование от несчастных случаев, помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке, предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений и так далее.

Компания может производить также дополнительные выплаты (премии, награды, призы и так далее), исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Наиболее распространенной формой материального поощрения является система участия в прибылях, сущность которой заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты.

К системам участия работников в прибыли компании относится система Скэнлона, которая основана на распределении между работниками и компа-

ной экономии издержек на заработную плату, полученной в результате производительности труда – выработки в расчете на одного человека.

Не менее популярной является система Ракера, основанная на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы.

Широко распространенной системой оплаты труда является система Ипрошеара, заключающаяся в дополнительных выплатах работникам за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции.

Метод проектирования и перепроектирования работ состоит в повышении мотивации путем изменения и совершенствования организации работы.

Существуют три возможных варианта перестройки работы:

1. *чередование* – ряд работ взаимозаменяются через регулярные интервалы между служащими, чтобы снять проблемы чрезмерной 35 повторяемости, утомляемости от высокоточной и детализированной работы;
2. *расширение* – служащему дают больше разнообразных взаимосвязанных задач одного и того же профессионального уровня с целью сокращения монотонной работы;
3. *обогащение* работы – расширяет ее пределы вертикально, чтобы охватить задания, выполнение которых требует большей квалификации, большей ответственности при принятии решений и большей свободы при проявлении отдельных инициатив.

Метод вовлечения персонала основан на идее возможно более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации его труда и управления им. В результате раскрепощается активность (в том числе и творческая) и инициативность работников, повышается мотивация и ответственность.

В настоящее время существует огромное количество методов и форм стимулирования, однако, следует помнить, что разработка механизмов мотивации сотрудников не должна осуществляться «по шаблону». Всегда необходимо учитывать особенности организации (ее историю, традиции, специфику деятельности и так далее), а также индивидуальные мотивы работающих в ней сотрудников.

Таким образом, трудовая мотивация может рассматриваться и как процесс воздействия различными способами и средствами на исполнителя, на-

правленный на побуждение его к трудовой деятельности, и как результат этого воздействия, отражающийся сложившуюся в итоге совокупность трудовых мотивов.

2.3. Управление карьерой персонала. Деловая оценка персонала. Высвобождение персонала

Управление карьерой персонала представляет собой систематический подход, целью которого является создание условий для профессионального роста и развития сотрудников в рамках организации. Этот процесс включает в себя анализ текущего положения работника, определение его целей и стремлений, а также разработку индивидуальных планов развития, соответствующих как личным амбициям, так и стратегическим задачам компании. В практике управления карьерой важно учитывать особенности личностных качеств, мотивацию и профессиональные интересы сотрудников, чтобы создать мотивационную систему и возможности для их самореализации.

Основной механизм такого управления предполагает постоянную оценку уровня компетенций и навыков работников, выявление их целей, а также совместную разработку путей их достижения. В свою очередь, организация предоставляет различные формы поддержки, такие как обучение, внутренняя ротация, наставничество и развитие новых компетенций. Всё это помогает сотруднику реализовать свои профессиональные планы и одновременно способствует повышению эффективности бизнеса. Важной составляющей является контроль за выполнением намеченных целей и проведение регулярных обратных связей, которые позволяют своевременно корректировать планы и учитывать изменения как внутри компании, так и в окружающей экономической среде.

Эффективное управление карьерой способствует созданию гармонии между личными ожиданиями работников и требованиями организации. Для этого применяются специальные инструменты, такие как карта карьерных путей, оценка профессиональных компетенций, а также учреждения наставничества и программ профессионального развития. Такие меры помогают не только мотивировать специалистов на дальнейшее совершенствование, но и снизить риски утечки кадров, обеспечить их лояльность и закрепление внутри компании.

При этом важно помнить, что каждый работник имеет свои уникальные особенности и предпочтения, и стратегия управления должна быть макси-

мально адаптирована под конкретные потребности и ситуации. Реализация эффективной системы карьерного менеджмента способствует созданию благоприятной рабочей среды, которая не только позволяет реализовать потенциал каждого сотрудника, но и помогает организации достигать стабильных показателей и конкурентных преимуществ на рынке.

В целом можно сказать, что управление карьерой – это важнейший инструмент стратегического развития персонала, который требует системного взгляда, постоянной оценки ситуации и активной работы как со стороны руководства, так и со стороны самих работников. Это комплекс мероприятий, направленных на формирование долгосрочной лояльности, профессионального роста и достижения совместных целей компании и её сотрудников.

Деловая оценка персонала представляет собой системный и научно обоснованный процесс анализа профессиональной деятельности сотрудников с целью определения их соответствия требованиям конкретных должностей и стратегическим приоритетам организации. Этот процесс основан на использовании методов оценки, которые позволяют получить объективную, валидную и воспроизводимую информацию о профессиональных компетенциях, личностных характеристиках, мотивационных аспектах и потенциале развития кадрового состава в контексте достижения бизнес-целей.

Главная цель деловой оценки – обеспечить информационную базу для принятия управленческих решений, связанных с развитием человеческих ресурсов, оптимизацией кадрового потенциала, повышением эффективности работы и формированием кадрового резерву. В ходе оценки осуществляется сбор и систематизация данных о результатах профессиональной деятельности работников с использованием различных методов, таких как анализ выполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ), оценка компетентностных профилей, методы межличностной оценки, а также моделирование профессиональных ситуаций и поведенческих сценариев. Интеграция этих данных позволяет формировать комплексное представление о профессиональном уровне и потенциале персонала.

Ключевыми характеристиками деловой оценки являются ее полнота, объективность и стандартизация. Эти критерии обеспечивают надежность и сравнимость полученных результатов, что особенно важно при принятии управленческих решений, касающихся карьерного продвижения, формирования кадрового резерва, определения потребности в обучении или

мотивационных программ. Важной составляющей процесса является регулярность и систематичность проведения оценки, позволяющая отслеживать динамику профессионального развития сотрудников, выявлять тренды и своевременно применять меры поддержки или коррекции.

Практическое применение результатов деловой оценки способствует развитию корпоративной культуры ориентированности на результат, обеспечивает эффективность систем мотивации и стимулирует профессиональный рост кадрового потенциала. Более того, использование научных методов оценки повышает уровень управленческой профессиональной компетентности руководителей и способствует формированию современных менеджмент-стратегий, основанных на объективных данных и аналитическом подходе.

В целом, деловая оценка персонала – это важнейший элемент стратегического управления человеческими ресурсами, который позволяет совершенствовать процессы подбора, развития, мотивации и удержания сотрудников. Ее системное применение создает предпосылки для достижения высокой конкурентоспособности организации за счет эффективного использования кадрового потенциала и формирования адаптивных, инновационных команд, способных реализовывать стратегические задачи на долгосрочную перспективу.

Высвобождение персонала – это управленческий процесс, связанный с сокращением численности работников на предприятии или в организации по различным причинам, включая изменения в бизнес-стратегии, технологические обновления, экономические трудности, реструктуризацию или оптимизацию производственных процессов. Целью такого процесса является не только снижение затрат, но и минимизация негативных последствий для оставшихся сотрудников, а также обеспечение социально ответственного подхода к уволенным.

Объективно, высвобождение персонала требует разработки и реализации структурированных мер, направленных на подготовку работников к выходу из компании, их адаптацию и социальное сопровождение. Обычно такой процесс включает предварительную оценку ситуации, анализ возможных вариантов сокращения, информирование сотрудников, а также предложения по компенсации, переобучению или переквалификации. Важно принимать во внимание правовые аспекты, трудовые договоренности и социальные нормы, поскольку неправомерные или неэтичные действия могут привести к ухудшению корпоративного имиджа, конфликтам и сниже-

нию мотивации оставшихся работников.

Основные этапы в процессе высвобождения персонала включают подготовительный – сбор и анализ данных, выбор методов сокращения, согласование с юридическими службами и профсоюзами (если таковые имеются), и информационную работу с сотрудниками. Следующий этап – непосредственное выполнение процедур увольнения с соблюдением всех нормативных требований и предоставлением необходимых выплат, компенсаций, а также иных форм поддержки, таких как помощь в трудоустройстве, профессиональное обучение или психологическая помощь. Постпроцессуальный этап включает оценку последствий, работу с оставшимися сотрудниками для сохранения корпоративного климата и репутации компании, а также мониторинг эффективности предпринятых мер.

Говоря об академической перспективе, важно подчеркнуть, что успешное высвобождение персонала невозможно без учета социальных и гуманитарных аспектов. Теоретическая база этого процесса включает модели управления изменениями, теории социальной ответственности и этики труда, а также стратегии коммуникации, обеспечивающие прозрачность и доверие в организационной среде. Умелое и ответственное проведение высвобождения способствует сохранению корпоративной эффективности, укреплению репутации и созданию условий для дальнейшего устойчивого развития организации.

Таким образом, высвобождение персонала – это не только технический процесс сокращения штатов, но и стратегическая и этически ответственная деятельность, требующая баланса между нуждами бизнеса и социальными обязательствами. В условиях современной экономики фундаментальные принципы гуманистического подхода, прозрачности и социальной ответственности позволяют минимизировать негативные последствия и обеспечить долгосрочную стабильность организации.

2.4. Теоретические и практические задания. Тест

Теоретические задания

1. Раскройте основные этапы процесса планирования потребности в персонале. Объясните, как осуществляется определение численности и квалификационных требований на каждом этапе.
2. Как осуществляется набор, отбор и прием персонала, и почему эти этапы важны для достижения целей организации?

3. Как мотивация и стимулирование способствуют повышению эффективности трудовой деятельности?
4. Какие причины и методы высвобождения персонала существуют, и как избегать негативных последствий для организации?
5. В чем заключается роль деловой оценки персонала?

Практические задания

1. Оцените современные методы набора и отбора персонала (например, психологическое тестирование, собеседование по компетенциям, ассесмент-центр). Выберите один из методов и подготовьте краткий аналитический обзор его эффективности и применимости.
2. Разработайте типовую структуру профиля кандидата для должности «Менеджер по продажам». Укажите необходимые квалификационные требования, навыки, личностные качества, а также возможные тестовые задания для оценки кандидатов.
3. Обсудите вопросы этики и прав человека при осуществлении процесса отбора и приема персонала. Какие принципы необходимо соблюдать, чтобы обеспечить справедливость и законность процедуры?

Тесты

1. **Что включает в себя процесс планирования персонала?**
 - а) Формирование бюджета на маркетинг
 - б) Определение потребности в кадрах и подготовка кадровых ресурсов
 - в) Разработка продукции
 - г) Регламентирование производственных процессов
2. **Какой этап в управлении персоналом связан с подбором подходящих кандидатов?**
 - а) Обучение
 - б) Набор, отбор и прием персонала
 - в) Высвобождение персонала
 - г) Карьерное управление
3. **Что включает в себя этап отбора кандидатов?**
 - а) Проведение собеседований и тестирования
 - б) Формирование команды проекта

- в) Формирование производственного плана
- г) Анализ финансовых показателей
- 4. **Что такое адаптация персонала?**
 - а) Процесс увольнения сотрудников
 - б) Процесс введения новых сотрудников в коллектив и их интеграции
 - в) Обучение руководителей
 - г) Анализ производительности труда
- 5. **К основным видам обучения персонала относятся:**
 - а) Производственное и корпоративное
 - б) Финансовое и маркетинговое
 - в) Техническое и технологическое
 - г) Плановое и внеплановое
- 6. **Что является целью мотивации персонала?**
 - а) Увеличить производительность и повысить удовлетворенность трудом
 - б) Сократить численность сотрудников
 - в) Уменьшить затраты на обучение
 - г) Внедрить новые технологии
- 7. **Какие инструменты стимулирования используют для повышения мотивации персонала?**
 - а) Финансовые и нематериальные поощрения
 - б) Техническое перекомплектование
 - в) Анализ рыночной ситуации
 - г) Увеличение рабочего времени
- 8. **Что входит в управление карьерой персонала?**
 - а) Постановка производственных целей
 - б) Планирование продвижения и развития сотрудников
 - в) Руководство финансовыми потоками
 - г) Организация маркетинговых акций
- 9. **Что такое деловая оценка персонала?**
 - а) Оценка соответствия сотрудников должностным требованиям и их профессиональных качеств
 - б) Анализ рыночных условий для продаж
 - в) Расчет финансовых результатов компании
 - г) Разработка новых бизнес-планов
- 10. **Что подразумевает процедура высвобождения персонала?**

- а) Увольнение или сокращение штата
 - б) Назначение новых руководителей
 - в) Обучение новых навыков
 - г) Разработка новых продуктов
11. **Какой из следующих методов является частью планирования персонала?**
- а) Анализ рынка труда и перспектив развития организации
 - б) Проведение маркетинговых исследований
 - в) Организация корпоративных мероприятий
 - г) Разработка продукции
12. **Что является основной целью обучения персонала?**
- а) Повысить профессиональные знания и навыки сотрудников
 - б) Уменьшить расходы на оплату труда
 - в) Оптимизировать производственный цикл
 - г) Снизить текучесть кадров
13. **Какие ключевые показатели используют для оценки эффективности управления карьерой?**
- а) Профессиональный рост и удовлетворенность работой
 - б) Объем продаж и прибыльность проекта
 - в) Уровень себестоимости продукции
 - г) Количество проведенных собраний
14. **Высвобождение персонала может быть обусловлено:**
- а) Необходимостью оптимизации штата и снижением объемов производства
 - б) Расширением фирмы
 - в) Ростом уровня зарплат
 - г) Внедрением новых технологий в производство
15. **Какая из функций системы управления персоналом связана с повышением конкурентоспособности организации?**
- а) Планирование, обучение, мотивация и управление карьерой
 - б) Финансовый учет
 - в) Производственный контроль
 - г) Юридическая поддержка
16. **Что является частью процесса набора и отбора персонала?**
- а) Создание вакансии и проведение собеседований
 - б) Анализ конкурентов
 - в) Оценка финансовых показателей

- г) Разработка рекламных кампаний
17. **Каким образом осуществляется мотивация трудовой деятельности?**
- а) За счет материальных и нематериальных стимулов
 - б) За счет повышения квалификации
 - в) За счет сокращения времени работы
 - г) За счет снижения зарплаты
18. **Что включает в себя комплекс мероприятий по управлению карьерой?**
- а) Оценка профессионального потенциала и планирование развития
 - б) Регламентирование режимных моментов
 - в) Разработка производственных программ
 - г) Контроль качества продукции
19. **Что важно учитывать при адаптации новых сотрудников?**
- а) Их психологический комфорт и интеграцию в коллектив
 - б) Проведение рекламных кампаний
 - в) Внедрение новых технологий в производство
20. **Что является основной задачей системы управления персоналом в вопросе высвобождения?**
- а) Минимизация негативных последствий для сотрудников и организации
 - б) Максимизация прибыли без учета последствий для персонала
 - в) Сокращение расходов на зарплату без планирования
 - г) Обеспечение быстрого увольнения всех сотрудников без консультаций

2.5. Деловая игра «Сокращение кадров»

Описание деловой игры

Завод расположен в небольшом городе. Генеральный директор и его заместитель проводят совещание с двумя менеджерами службы управления персоналом, которые озабочены известием о том, что компания, владеющая заводом, намеревается его либо закрыть (п. 1 ст. 81 ТК РФ), либо резко сократить численность работников (п. 2 ст. 81 ТК РФ), либо открыть новый завод в другом городе. Менеджеры по управлению персоналом обеспоко-

ены судьбой местных жителей, так как очень многие из них в данный момент работают на заводе. Поэтому менеджеры по управлению персоналом попросили о проведении данного совещания.

Информация по ролям

Менеджеры по управлению персоналом поднимают следующие вопросы:

1. Большой процент трудоспособного населения города в настоящее время работает на заводе данной компании.
2. Действительно ли эта компания намерена закрыть завод и уволить большую часть работников?
3. Если эта информация соответствует действительности, то какие альтернативы закрытию завода рассматривались компанией? Например, проведение переобучения работников завода и повышения их квалификации с целью повысить рентабельность предприятия.
4. Если компания все же примет решение закрыть завод и уволить сотрудников, какие компенсации они получают?

Генеральный директор и его заместитель предупреждены о сути вопросов, на них они подготовили следующие ответы:

1. По имеющейся достоверной информации, число работающих на заводе составляет всего 15% взрослого трудоспособного населения города.
2. Генеральный директор не может ни подтвердить, ни опровергнуть информацию о закрытии завода и увольнении работников, так как этот проект еще только рассматривается и сохраняется в строгой тайне, хотя он лично предполагает, что завод действительно скоро закроют. Генеральный директор намерен уклониться от прямого ответа и сообщить, что информацией по данному вопросу не обладает. Но гендиректор собирается привести для примера действия компании в другом городе, где тоже находится ее завод. Компания недавно реорганизовала производство этого завода и провела дополнительный прием на работу. Компания рассчитывает в течение следующих 12 месяцев принять еще 250 человек, что составляет 2,5% от трудоспособного населения города.
3. На третий вопрос – еще один сложный вопрос – придется дать уклончивый ответ. Директору следует объяснить, что компа-

ния имеет программу повышения квалификации для всех работников завода, которая недавно была внедрена. Эта программа нацелена на увеличение возможностей выбора работы для сотрудников и повышения степени их удовлетворенности от работы.

4. По поводу компенсации гендиректор не может дать прямой ответ, так как что по существующему на заводе порядку все вопросы относительно денежных выплат и компенсаций обсуждаются отдельно. Все подобные обсуждения всегда проходили в конструктивной обстановке и достигнутые соглашения удовлетворяли обе стороны.

Постановка задачи

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы предприятия по сокращению кадров, определить задачи менеджеров по управлению персоналом в данной ситуации.

Методические указания

Участникам необходимо довести до сведения порядок действий работодателя при сокращении численности (штата) сотрудников организации. В соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ работодатель обязан при увольнении по п. 2 ст. 81 (сокращение численности или штата организации), на основании ст. 82 ТК:

- 1) письменно уведомить выборный профсоюзный орган, службу занятости не позднее чем за 2 месяца до начала мероприятий по сокращению (в случае массовых увольнений, критерии которых определяются отраслевыми или территориальными соглашениями, – уведомление делается за 3 месяца до начала мероприятий);
- 2) при отсутствии профсоюзного органа необходимо письменно уведомить общее собрание трудового коллектива. Уведомление составляется в произвольной форме;
- 3) уведомление составляется также в произвольной форме за 2 месяца до планируемых мероприятий и дается под подпись каждому сотруднику (или этот факт ознакомления фиксируется в протоколе собрания трудового коллектива). Если работник отказывается подписать уведомление, то в присутствии двух свидетелей составляется акт о том, что сотрудник был поставлен в известность о предстоящем сокращении;

- 4) одновременно издается приказ об общем сокращении численности или штата сотрудников;
- 5) через два месяца издаются приказы об увольнении сотрудников по п. 2 ст. 81 ТК РФ, если они не захотят уволиться по собственному желанию;
- 6) далее происходит расчет и выплата компенсаций, которые включают в себя:
 - заработную плату работника за последний месяц;
 - заработную плату работника за 2 месяца в размере среднемесячного заработка за последние 3 месяца работы (имеется в виду официальная заработная плата).

Описание хода деловой игры

Из группы студентов выделяются 4 человека, которые будут участниками ролевой игры.

Остальные являются зрителями.

Всем студентам объясняются цели и задачи деловой игры, всем зрителям раздаются материалы по ролям. Четверо участников получают только свои роли, им дается 15-20 мин для подготовки к игре. В это время с остальными студентами обсуждается вопрос о сокращении кадров. Задаются вопросы типа: кого-нибудь из присутствующих или ваших знакомых сокращали на работе? Какие основные трудности возникали при этом?

Если ни у кого из присутствующих нет подобного опыта, задается вопрос о том, как бы они справились с неизбежным чувством обиды, возникающим в такой ситуации. Проводится краткий опрос, чтобы определить, кто из присутствующих считает, что у них имеются достаточно веские основания полагать, что они снова смогли бы устроиться на работу после сокращения. К какому уровню квалификации должны стремиться сотрудники и какой они должны иметь опыт работы, чтобы обезопасить себя от сокращения на работе?

Через 15-20 мин заканчивается обсуждение и приглашаются участники игры, которые разыгрывают ситуацию перед аудиторией.

После этого начинается дискуссия по вопросам, затронутым в ролевой игре, и подводится итог обсуждения, которое состоялось до начала ролевой игры. Рассматривается роль менеджера по управлению персоналом организации в ходе ситуации возможных сокращений. В конце обсуждения студенты могут высказать появившиеся у них дополнительные замечания.

2.6. Деловая игра «Организация обучения персонала»

Описание деловой игры

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга – дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимых знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при

фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фармапрепаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании – 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции – лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Ин-

интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера – в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнитель. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются неловкие разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

- 1) работники и их руководители;**
- 2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;**
- 3) менеджеры по персоналу отдела обучения;**
- 4) директор и его первый заместитель.**

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

- 1. Работники и их руководители:** определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.
- 2. Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения:** проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.
- 3. Менеджеры по персоналу отдела обучения:** проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.
- 4. Директор и его первый заместитель:** сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

2.7. Деловая игра «Мотивация трудовой деятельности менеджера»

Описание деловой игры

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

1. Prestиж, удовольствие, удовлетворение.
2. Власть и влияние.
3. Присутствие элемента состязательности.
4. Возможность самореализации как личности.
5. Высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда.
6. Возможности для карьеры.
7. Самостоятельность.
8. Условия для реализации своих идей.
9. Интересная деятельность.
10. Продолжительный отпуск.
11. Короткий рабочий день.
12. Гибкий рабочий график.
13. Признание.
14. Здоровый рабочий климат.
15. Надежное рабочее место.
16. Хорошее обеспечение в старости.
17. Хороший стиль управления.
18. Хорошие санитарно-гигиенические условия труда.
19. Степень автоматизации труда.
20. Перспектива на получение жилья.
21. Сплоченный коллектив,
22. Спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей.

Постановка задачи

1. Необходимо из 22 представленных мотивов выбрать 10, которые являются наиболее важными для менеджера.
2. Проранжировать выбранные 10 мотивов – определить их приоритетность.

Методические указания

Используется метод попарных сравнений. Каждому из участников де-

ловой игры предлагается выбрать 10 мотивов самостоятельно. Затем в результате голосования выбираются 10 мотивов, набравшие наибольшее число голосов, которые заносятся в табл. 8.4. Такую таблицу заполняет каждый участник деловой игры и определяет суммарное значение в баллах по каждому из мотивов. Затем эти данные каждый участник заносит в таблицу, выступая в роли эксперта 1,2...10. Количество экспертов в таблице может быть увеличено до числа участников деловой игры. Обработка данных позволит проранжировать выбранные 10 мотивов.

ГЛАВА 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Понятие, цели, задачи кадровой политики организации

Кадровая политика организации представляет собой систематически реализуемую совокупность стратегических и оперативных мероприятий, направленных на формирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала в соответствии с долгосрочными целями и миссией организации. В рамках данной концепции реализуется интеграция принципов человеческого ресурса в общую стратегию управления организацией, что способствует созданию конкурентных преимуществ и обеспечению устойчивого развития.

Понятие кадровой политики предполагает осознанное и целенаправленное определение целей и приоритетов в области кадрового обеспечения, а также способов достижения согласованных результатов. Ее реализация осуществляется на стратегическом, тактическом и операционном уровнях управления человеческими ресурсами и включает такие направления, как подбор и наем персонала, обучение и развитие, мотивация, стимулирование и оценки эффективности труда, а также социальное обеспечение работников.

Цели кадровой политики организации являются многоаспектными и могут варьироваться в зависимости от стратегических ориентиров конкретного предприятия. Основные из них включают обеспечение соответствия численного и профессионального состава персонала текущим и перспективным потребностям организации, развитие компетенций сотрудников для повышения их производительности, создание мотивирующей и благоприятной рабочей среды, а также формирование системы стимулирования и социальной поддержки, способствующих удержанию ценных кадров и минимизации текучести.

Задачи кадровой политики предполагают реализацию конкретных мероприятий, направленных на достижение указанной цели, таких как: внедрение эффективных систем подбора и оценки персонала; формирование системы профессионального обучения и развития; разработка программ мотивации и поощрения работников; создание условий для карьерного ро-

ста и повышения квалификации; а также внедрение механизмов мониторинга и анализа кадровых процессов.

Интеграция кадровой политики в общую стратегию организации способствует формированию единой системы управления человеческими ресурсами, которая позволяет своевременно реагировать на внутренние и внешние изменения, обеспечивать адаптивность и инновационность деятельности, а также достигать устойчивых конкурентных преимуществ. В конечном итоге, эффективная кадровая политика служит основой для реализации стратегических инициатив и обеспечения долгосрочного успеха организации в условиях динамично меняющейся бизнес-среды.

Эффективность кадровой политики в области управления персоналом во многом зависит от соблюдения основных принципов работы с персоналом.

1. **Эффективность.** Этот принцип еще можно назвать окупаемостью, так как он основан на том, что все вложения в разработку и реализацию кадровой политики должны покрываться доходами от экономической деятельности.
2. **Комплексность.** Означает, что политика работы с кадрами должна охватывать все категории работников и все области их деятельности. От менеджеров высшего звена до вспомогательного персонала.
3. **Системность.** То есть взаимосвязанность всех процессов управления кадрами, а также учет всех результатов (материальных и социальных, включая отрицательные) и влияние различных факторов на этот результат.
4. **Методичность.** Подразумевает тщательный анализ выбранных методов и решений с целью повышения эффективности и ухода от взаимоисключающих инструментов.
5. **Инновационность.** Предполагает применение всех доступных современных инструментов, которые помогают достигать поставленных целей с максимальной эффективностью. Распространенное название принципа – научность.

3.2. Виды кадровой политики

Виды кадровой политики представляют собой структурированные направления управленческой деятельности в области человеческих ресурсов,

отражающие основные подходы и приоритеты организации в отношении формирования, использования и развития кадрового потенциала. В научной и практической литературе выделяются различные классификации кадровых политик в зависимости от целей, стратегических ориентаций и условий external и internal среды деятельности организации.

Ниже приведены основные виды кадровой политики, обычно используемые в теоретическом и практическом анализе:

1. **Политика «открытых дверей» (или либеральная политика)** — характеризуется высокой степенью гибкости и инициативности в управлении кадрами. Основной принцип — привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов через создание привлекательных условий труда, стимулирование личной инициативы и ориентацию на развитие внешнего рынка труда. Такой подход характерен для организаций, ориентированных на инновации и конкурентоспособность.
2. **Контрольная (или строгая) кадровая политика** — предполагает жесткое регулирование кадровых процессов, высокий уровень контроля за выполнением нормативных требований и процедур, минимизацию текучести кадров, особенно в критических областях. В рамках этой модели важна стабилизация численности и обеспечение предсказуемости кадрового состава.
3. **Политика «золотой середины»** — баланс между гибкостью и контролем, ориентированный на формирование устойчивого и компетентного кадрового резерва с возможностью адаптации к изменениям внешней среды. Такой подход предполагает сбалансированное сочетание строгости и инициативности, а также активное управление развитием сотрудников.
4. **Стратегия «глубокой интеграции»** — ориентирована на долговременное развитие внутреннего кадрового потенциала, создание системы корпоративной культуры, программ обучения и карьерного роста. Этот вид политики акцентирует внимание на внутриорганизационном развитии и удержании кадровых ресурсов.
5. **Адаптивная кадровая политика** — предполагает гибкое реагирование на внешние и внутренние изменения, обеспечение высокой мобильности кадров, быстрое перепрофилирование специалистов и постоянное обновление профессиональных компетенций.

- 6. Социально-ориентированная политика** — делает акцент на социальной защищенности работников, создание условий для их профессионального и личностного развития, обеспечение социального баланса и поддержки социальной стабильности внутри организации.

Также есть разделение по степени открытости.

Эти виды кадровой политики организации зависят от источника привлечения работников. Если персонал разных уровней активно набирается извне, значит политика открытая. Когда компания нанимает, предпочтительно, кадры низшего звена, а потом двигает их по карьерной лестнице, говорят, что политика закрытая. У каждого варианта есть свои особенности.

Открытая кадровая политика

- Поиск на внешнем рынке труда работников на любые должности, всех уровней.
- Большие возможности для найма высокопрофессионального персонала.
- Адаптация нового персонала требует определенного времени и усилий.
- Для профессионального роста кадров используются внешние учебные заведения или программы повышения квалификации.
- Карьерный рост затруднен, так как руководству проще нанять специалиста с рынка, чем растить своего.
- Мотивационные инструменты и стимулы прямые: финансовые поощрения или дисциплинарные наказания.

Закрытая кадровая политика:

- кадровая политика организации характеризуется приоритетным привлечением внешних кандидатов для позиций, не требующих высокого уровня управленческих или специализированных компетенций;
- много возможностей для карьерного роста: руководство продвигает собственные кадры с низших должностей на руководящие посты;
- сотрудники вовлечены в корпоративную культуру, что облегчает адаптацию.
- мотивация персонала не ограничивается исключительно материальными стимулами, а также включает значимый компонент нефинансовой (моральной) мотивации;
- из-за отсутствия внешних кадровых вливаний профессиональное развитие персонала может замедляться.

В целом, выбор и реализация соответствующего вида кадровой политики является важнейшим элементом системы стратегического управления человеческими ресурсами, способствующим достижению конкурентных преимуществ и обеспечению устойчивого развития организации.

Каждый вид кадровой политики определяется спецификой деятельности организации, ее стратегическими целями, корпоративной культурой и внешне-экономической средой. В практике зачастую реализуются комбинированные подходы, что позволяет максимально учитывать уникальные особенности и потребности конкретного предприятия, а также динамику его развития.

Процесс формирования кадровой политики в организации.

При создании предприятия необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики:

1. Нормирование

Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работ важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма важны наличие представления организации об идеальном сотруднике, принцип взаимной ответственности работника и организации, правила должностного и профессионального роста, требования к развитию определенных способностей и умений.

2. Программирование

Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможных изменений. Большое влияние на разработку таких программ оказывают представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической

организационной культуры, основанной на «семейных» ценностях, при наборе персонала нецелесообразно использование психологических тестов. В данном случае следует уделять больше внимания собеседованиям, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

3. Мониторинг персонала

Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Список документов, которые являются обязательными для компаний с работниками, содержит:

- трудовые договоры;
- электронные трудовые книжки работников;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- штатное расписание;
- графики отпусков;
- положение о персональных данных;
- согласия сотрудников на обработку персональных данных;
- табель учёта рабочего времени;
- приказы, распоряжения.

В заключение можно отметить, что выбор и реализация кадровой политики играет критическую роль в формировании конкурентных преимуществ и устойчивого развития организации. В зависимости от целей, условий внутренней и внешней среды, а также стратегических приоритетов, организации выбирают одни из основных видов кадровой политики – открытые, закрытые или комбинированные, каждая из которых имеет свои особенности и подходит для определенного типа деятельности. Эффективное управление кадровыми процессами включает этапы нормирования, программирования и мониторинга, что обеспечивает адаптацию персонала, развитие его потенциала и достижение стратегических целей организации. Комплексный подход к кадровой политике способствует созданию сильной корпоративной культуры и поддержанию стабильности в условиях динамичных изменений рынка.

3.3. Этапы проектирования кадровой политики

Проектирование кадровой политики – это системный и последовательный процесс формирования стратегии и конкретных мер в области управления человеческими ресурсами, направленных на достижение целей организации. Правильное и структурированное проведение этого процесса позволяет обеспечить соответствие кадровых решений долгосрочным стратегическим задачам и требованиям внешней среды.

Ниже представлены основные этапы проектирования кадровой политики:

1. Анализ текущего состояния кадровых ресурсов и внешней среды.

На начальном этапе осуществляется всестороннее исследование существующего кадрового потенциала организации: структура персонала, квалификационный уровень, текучесть кадров, уровень мотивации и удовлетворенности работников, а также анализ внешних факторов – кадрового рынка, конкурентной среды, правового регулирования. Этот анализ обеспечивает основу для определения актуальных проблем и возможностей.

2. Формулирование стратегических целей кадровой политики

На этом этапе определяются долгосрочные и краткосрочные приоритеты в управлении персоналом, соразмерные целям организации. Цели могут включать повышение квалификации, снижение текучести кадров, создание позитивного корпоративного климата, развитие лидерских качеств и т.д. Важным является обеспечение согласованности кадровых целей с бизнес-стратегией предприятия.

3. Разработка вариантов стратегии и выбора принципов кадровой политики.

Исходя из анализа и целей, разрабатываются альтернативные сценарии и подходы реализации кадровой политики, оценивается их соответствие внутренней культуре и внешней среде. Важным является выбор таких принципов, как гибкость, устойчивость, социальная ответственность, инновационность.

4. Определение конкретных мероприятий и программ.

На этом этапе разрабатываются конкретные инструменты и меры – системы подбора, адаптации, обучения, мотивации, оценки эффективности труда, карьерного развития. Важной задачей является распределение ответственности и установление сроков реализации.

5. Обоснование ресурсного обеспечения и организационной структуры.

Оцениваются необходимые ресурсы – финансовые, кадровые, информационные – для выполнения разработанных мероприятий. Также разрабатывается структура управления кадровой политикой и распределение функций между подразделениями.

6. Оценка и корректировка проекта кадровой политики

Проект должен пройти процедуры внутреннего согласования, экспертной оценки и тестирования. Необходима обратная связь и корректировка планов с учетом возможных рисков, ограничений и особенностей организации.

7. Внедрение и реализация кадровой политики

После окончательного утверждения проект реализуется через оперативное планирование, проведение обучающих мероприятий, мониторинг выполнения и контроль результата.

8. Мониторинг и коррекция политик

На постоянной основе осуществляется контроль за выполнением кадровых мероприятий, анализируются результаты и изменения внешней и внутренней среды. При необходимости вносятся коррективы для достижения максимальной эффективности.

Эти этапы отражают системный подход к проектированию кадровой политики, обеспечивая организацию управляемого и целенаправленного развития человеческих ресурсов в соответствии с стратегическими задачами предприятия.

3.4. Документирование кадровой политики

Документирование кадровой политики – это процесс создания официальных, систематизированных документов, которые фиксируют стратегические направления, основные принципы, цели и конкретные мероприятия в области управления человеческими ресурсами организации. Такой документ служит ориентиром для руководства и сотрудников, обеспечивая единое понимание кадровой стратегии и способствуя ее эффективной реализации.

Основные аспекты документирования кадровой политики включают:

1. Формирование структуры документа

- Введение (обоснование необходимости и актуальности разработки политики)
- Общие принципы и подходы

- Стратегические цели и задачи
- Основные направления деятельности (подбор, адаптация, обучение, мотивация, оценки эффективности, развитие карьеры)
- Методы, инструменты и формы реализации
- Ответственные лица и подразделения
- Механизмы контроля и оценки выполнения политики
- Внутренние нормативные документы (при необходимости)

2. Утверждение и согласование

Перед внедрением документ должен пройти процедуры утверждения на уровне руководства организации, а при необходимости – согласование с профсоюзами, советами трудового коллектива или иными заинтересованными сторонами. Это обеспечивает легитимность и авторитетность документа.

3. Регулярное обновление и актуализация

Кадровая политика не является статичным документом; она должна регулярно пересматриваться и обновляться с учетом изменений внешней среды, внутренних потребностей и стратегических приоритетов организации.

4. Распределение и систематизация документов

Документы могут включать:

- Основной текст кадровой политики
- Поддерживающие инструкции, регламенты и положения
- Методические материалы для реализации конкретных мероприятий
- Архивные версии и истории изменений

5. Обеспечение доступности и информационной поддержки

Необходимо обеспечить широкое распространение документа среди руководителей, HR-подразделений и сотрудников, а также создать условия для их разъяснения и практического использования.

Значение документирования кадровой политики:

- Обеспечивает единообразие и прозрачность кадровых решений;
- Усиливает управляемость и системность кадровых процессов;
- Позволяет контролировать соответствие деятельности стратегии организации;
- Облегчает обучение новых руководителей и кадровых специалистов;
- Создает базу для оценки эффективности и внесения корректировок.

В заключение, эффективное и корректное документирование кадровой политики — важнейший компонент системного управления человеческими ресурсами, который способствует реализации стратегических целей организации, повышает уровень прозрачности и ответственности, а также обеспечивает стабильность и долговременную эффективность управления персоналом.

Виды кадровой политики организации

Четко ограниченного списка типов кадровой политики нет: каждый работодатель строит работу с персоналом, опираясь на потребности компании, свой опыт и многие другие факторы. В современной практике кадровая политика разделяется на типы по степени открытости и методу реализации.

Рассмотрим подробнее, какая кадровая политика может применяться в организации.

По методу реализации:

Здесь имеется в виду не только способ внедрения кадровой политики в производственную жизнь, но и отношение к ней руководства.

Пассивная. Это, скорее, деликатное название отсутствия какой-либо рабочей кадровой политики. В этой реализации нет системного подхода, прогнозирования и контроля работы с персоналом. В компании действует принцип управления «по вертикали», от непосредственных начальников к подчиненным. Дополнительных затрат и ресурсов для развития штата не требуется. Кажется, что пассивная политика нехороша? Есть предприятия, где она предпочтительна. Например, на тех, которые оказывают услуги с применением недорогой рабочей силы (уборка территорий, сбор урожая и др.).

Реактивная. Эту реализацию выбирают руководители, которые понимают важность работы с кадрами, но не готовы вкладывать в нее много времени и ресурсов. Управление персоналом происходит по такой схеме: возникла ситуация, требующая вмешательства — следуют решения. То есть такая кадровая политика предусматривает лишь реакцию на конкретное событие. Прогнозирования и анализа нет. Такой подход оправдан на малых предприятиях с небольшим штатом.

Превентивная. В этой политике к списку инструментов добавляется прогнозирование. Именно на его основании и строится система управления персоналом. Достоинство подхода в том, что при правильной реализации он обеспечивает компании хорошую стабильность, однако если прогноз окажется ошибочным, политика не даст желаемого результата. Этот вариант хорош для организаций, где высока вероятность нештатных ситуаций и прогнозирование затруднено.

Активная. Это выбор руководителей, которые максимально заинтересованы в эффективном управлении персоналом. Учитываются все аспекты работы с персоналом, включая подбор, прогнозирование, реагирование на типичные и нетипичные ситуации. При этом разработка кадровой политики организации требует системного подхода и предполагает затраты на исследование, реализацию и анализ. Активная КПП может быть:

- *Рациональной*, когда руководство четко осознает возможные последствия своих решений. Основной акцент — на прогнозировании и контроле. Хорошо работает на предприятиях с четкой структурой и строгим регламентом деятельности и хуже в компаниях с гибкой внутренней организацией.
- *Авантюристической*, когда руководитель так же, как в предыдущем случае, полностью заинтересован в разработке и реализации КПП, но опирается больше не на прогноз, а на гибкое реагирование. Такая политика характеризуется меньшей предсказуемостью и ее сложнее реализовать. Но она дает отличные результаты, если менеджеры высшего звена обладают высоким профессионализмом.

По степени открытости:

Открытая. Предполагает прием на работу всех кто обладает необходимой квалификацией (чаще применяется в новых агрессивных организациях);

Закрывающая. Допускает прием новичков только на низовые должности и замещение высших должностей своими людьми.

Механизм реализации кадровой политики представляет собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

3.5. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития (функционирования) организации

Стратегия управления персоналом организации, развивающей новое направление деятельности:

- Приём на работу: из числа молодых людей, склонных к творческой деятельности, готовых повышать свой потенциальный уровень.
- Оценка деятельности по индивидуальным результатам и не формализованная.

- Вознаграждение: не только в форме денежных выплат, но и в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы.
- Возможности роста имеют особое значение для данной стратегии. Реализация данной стратегии предполагает наличие высоких индивидуальных возможностей сотрудников, готовность и желание овладевать новыми знаниями и навыками, что вознаграждается повышением их статуса.
- Развитие персонала: формирование ответственности, заинтересованного отношения к делу, инициативности, умения слушать других и аргументировать свою позицию.

Стратегия управления персоналом организации повышающей свою конкурентоспособность:

- Набор из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это финансовых возможностей);
- Набор и оценка мало формализован;
- Вознаграждение основано на ряде факторов, результат индивидуального труда, эффективность работы в группе, анализ группового поведения;
- Оценка более формальна, фактор преданности фирме вполне возможен;
- Развитие персонала: повышение компетентности квалификации персонала, сотрудников.

Стратегия управления персоналом организации на стадии зрелости:

- Набор с использованием стандартных процедур и правил
- Участие в управлении не является необходимым и не особо поощряется.
- Основная задача: больше продукции – меньше затрат, отлаженное производство, чёткий контроль, преобладание бюрократического подхода.

Стратегия управления персоналом организации находящейся на стадии ликвидации:

Это самая сложная стратегия, при ее реализации большое значение имеет социальные меры защиты сотрудников фирмы (переход на неполную рабочую неделю, сокращённый рабочий день, внутренние перемещения)

- набор сотрудников не производится;

- вознаграждение в соответствии с окладами;
- оценка персонала на критериях с учётом необходимости сокращения направлений деятельности;
- повышение квалификации только в рамках закона.

Стратегия управления персоналом организации с резко изменяющимися условиями:

Эту стратегию выбирают организации, которые ведут борьбу за быстрое увеличение прибыли, за освоение нового сегмента рынка или расширение же имеющегося.

- набор: преимущественно из своих сотрудников, чей потенциал уже известен;
- повышение квалификации приобретает большое значение, эффективное использование ресурсов;
- рост карьеры: как вертикальный, так и горизонтальный рост;
- привлечение сотрудников к управляющей деятельности: происходит в значительных масштабах, поощряется энтузиазм;
- вознаграждение небольшое, но есть возможности управления организацией

Механизм реализации стратегии представляет собой систему планов, программ, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решения кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале. В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, создаются условия для их эффективной работы, улучшения структуры коллектива.

3.6. Теоретические и практические задания. Тесты

Теоретические задания

1. В чем заключается сущность кадровой политики и какая роль отводится ей в общей стратегии развития организации. Перечислите основные элементы кадровой политики и объясните, как каждый из них влияет на эффективность управления персоналом.
2. Определите основные цели кадровой политики и расскажите о ее ключевых задачах.
3. Опишите основные принципы, на которых должна базироваться кадровая политика организации, и проиллюстрируйте их практическими примерами.

4. Раскройте основные типы кадровых политик и охарактеризуйте их особенности.
5. Опишите последовательность этапов разработки кадровой политики, подчеркните важность каждого из них.

Практические задания

1. Разработка проекта кадровой политики

Предложите структуру и основные положения кадровой политики для условной организации (например, IT-компании, производственного предприятия). Укажите ключевые элементы, цели и принципы, а также обоснуйте выбор.

2. Анализ существующей кадровой политики

Выберите реальную организацию (можно по изученным кейсам или с вашего места учебы) и проанализируйте её кадровую политику: какие элементы реализованы, соответствуют ли цели организации, есть ли целостность и системность.

3. Практическое задание – связь кадровой политики и стратегии

Проанализируйте стратегию развития конкретной компании и подготовьте рекомендацию по формированию кадровой политики, которая бы способствовала реализации стратегических целей.

Тесты

1. **Что такое кадровая политика организации?**
 - а) Совокупность мер по управлению финансовыми потоками
 - б) Совокупность целей, задач и принципов в сфере управления персоналом
 - в) Регламент процедур по технологическому контролю
 - г) Политика ценообразования продукции
2. **Какие основные цели кадровой политики организации?**
 - а) Обеспечение эффективности управления персоналом и развитие кадрового потенциала
 - б) Снижение расходов на маркетинг
 - в) Повышение производительности оборудования
 - г) Увеличение товарооборота
3. **Что входит в задачи кадровой политики?**
 - а) Формирование кадрового потенциала и создание условий для развития персонала

- б) Оптимизация производственных процессов
 - в) Выбор каналов сбыта продукции
 - г) Управление материально-техническим снабжением
4. **Какие принципы характерны для кадровой политики?**
- а) Учет стратегии организации, ориентация на развитие персонала, равноправие и прозрачность
 - б) Минимизация затрат без стратегического анализа
 - в) Скорость принятия решений без учета кадровых аспектов
 - г) Игнорирование кадровых характеристик при подборе персонала
5. **Какие виды кадровой политики существуют?**
- а) Консервативная, инновационная, сбалансированная
 - б) Только инновационная и консервативная
 - в) Стратегическая и тактическая
 - г) Внутренняя и внешняя
6. **Что подразумевается под процессом формирования кадровой политики?**
- а) Анализ текущего состояния, определение целей, разработка стратегий и мероприятий
 - б) Проведение маркетинговых исследований
 - в) Определение цен на продукцию
 - г) Разработка финансовых планов
7. **Каковы основные этапы проектирования кадровой политики?**
- а) Анализ ситуации, разработка целей, формирование стратегий, закрепление в документах
 - б) Выбор оборудования, закупка сырья, запуск производства
 - в) Формирование бюджета, проведение рекламной кампании
 - г) Перераспределение производства, снижение затрат
8. **Что включает этап документирования кадровой политики?**
- а) Оформление формализованных документов и приказов, регламентирующих кадровую работу
 - б) Производство товаров
 - в) Утверждение маркетинговых стратегий
 - г) Проведение технического обучения сотрудников
9. **Почему важна связь между кадровой политикой и стратегией управления персоналом?**
- а) Кадровая политика – это основа для реализации стратегии управления персоналом и обеспечивает согласованность действий

- б) Стратегия может существовать без кадровых аспектов
 - в) Кадровая политика – это только административная формальность
 - г) Стратегия управления персоналом никак не связана с кадровой политикой
10. **Какая роль у стратегии управления персоналом в реализации кадровой политики?**
- а) Обеспечивать конкретные мероприятия и планы для достижения целей кадровой политики
 - б) Обеспечивать только материальные ресурсы
 - в) Контролировать только финансовую отчетность
 - г) Обеспечивать сбыт продукции на рынке
11. **Что является результатом формулировки кадровой политики?**
- а) Документ или система руководящих принципов, регламентирующих кадровую работу
 - б) Бухгалтерский баланс
 - в) Технический регламент производства
 - г) План рекламы и маркетинга
12. **На каком этапе проектирования кадровой политики осуществляется определение приоритетных направлений развития кадров?**
- а) На этапе анализа ситуации и определения целей
 - б) При утверждении бюджета
 - в) После проведения маркетинговых исследований
 - г) При запуске нового производства
13. **Как влияет кадровая политика на организационную эффективность?**
- а) Она способствует оптимизации кадровых ресурсов и повышению конкурентоспособности
 - б) Не влияет, поскольку является чисто формальной документацией
 - в) Влияет только на маркетинговую стратегию
 - г) Не имеет значения, поскольку решается только руководителем отделения
14. **Что включает в себя деятельность по реализации кадровой политики?**
- а) Внедрение утвержденных принципов, мероприятий по подбору, развитию и мотивации персонала

- б) Анализ рынка сырья
 - в) Разработка новых видов продукции
 - г) Определение ценовой политики
15. **Для чего необходимо регулярно пересматривать кадровую политику?**
- а) Чтобы она соответствовала изменяющимся внутренним и внешним условиям организации
 - б) Для уменьшения ее важности
 - в) Для избегания ответственности руководства
 - г) Для сокращения кадрового состава без оснований
16. **Какие инструменты используют при формировании кадровой политики?**
- а) Аналитические исследования, SWOT-анализ, стратегический план
 - б) HR-метрики и аналитика
 - в) Производственный план без анализа персонала
 - г) Техническое обслуживание оборудования
17. **Что включает в себя этап разработки мероприятий по кадровой политике?**
- а) Создание программ обучения, мотивации, оценки эффективности и развития персонала
 - б) Обновление производственного оборудования
 - в) Разработка рекламы продукции
 - г) Планирование закупки сырья
18. **Почему важно закрепить кадровую политику в официальных документах организации?**
- а) Для обеспечения единых стандартов и поддержки реализации политики всеми уровнями управления
 - б) Она не должна документироваться, чтобы была гибкой
 - в) Для увеличения затрат на управление персоналом
 - г) Для отчетности перед налоговыми органами
19. **Как кадровая политика способствует стратегическому развитию организации?**
- а) Через создание условий для привлечения, развития и удержания квалифицированных кадров, что обеспечивает долгосрочный успех
 - б) Она не влияет на стратегические цели

- в) Она только выполняет функции кадрового учета
 - г) Она предназначена только для внешних аудиторов
20. **Что происходит после внедрения кадровой политики?**
- а) Оценивается эффективность и при необходимости вносятся корректировки
 - б) Работа по кадровой политике завершается
 - в) Публикуется только внутри организации и больше не меняется

ГЛАВА 4. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Основные задачи и функции службы управления персоналом

Задачи службы управления персоналом формулируются согласно основной цели ее деятельности и, как правило, закрепляются в Положении об этом подразделении (отделе). Цель службы: обеспечение организации работниками, способными реализовать организационную стратегию в настоящее время и с учетом ее изменения в перспективе. В укрупненном варианте задачи службы сводятся к следующему:

1. разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с современными концепциями управления человеческими ресурсами, правовыми и этическими нормами и с учетом внутрифирменных стандартов;
2. формирование и обновление информационно-аналитической базы для принятия организационных решений по вопросам управления персоналом;
3. обеспечение безопасных условий достойного труда, адаптации в организации, мотивации и развития персонала организации.

Функции службы управления персоналом определяются поставленными перед ней задачами:

- участие в разработке и реализации целей и политики организации в сфере управления персоналом;
- осуществление прогнозных и плановых расчетов потребности в персонале. Разработка планов и программ обеспечения организации персоналом, его движения, развития и высвобождения;
- участие в проектировании рабочих мест, осуществление маркетинговых мероприятий по поиску и привлечению кандидатов в найм, осуществление (первичной или окончательной) оценки их профессиональной и личностной пригодности;

- разработка и реализация программы адаптации новых работников в организации;
- участие в подготовке и реализации компетентного подхода к управлению персоналом (разработка пакета индивидуальных компетенций работников, диагностики их наличия, приобретения и оценивания);
- организация развития работников посредством обучения (отбор персонала для обучения, выбор преподавательского состава, форм и методов обучения и контроля его результативности, определение затрат);
- участие в разработке планов профессионального и должностного продвижения сотрудников, организация их реализации в организации;
- формирование кадрового резерва на замещение руководящих должностей и организация работы по развитию входящих в его состав работников;
- организация процедуры оценки деятельности работников в организации в соответствии с разработанными в организации стандартами и категорией аттестуемого персонала;
- участие в разработке и совершенствовании организации оплаты труда и стимулирования персонала организации (разработка/выбор форм и систем оплаты труда, компенсационного пакета);
- организация процедуры по выявлению состояния удовлетворенности персонала работой в организации (разработка анкет, выбор форм опроса, обработка информации, определение динамики), участие в решении задач, обеспечивающих уменьшение расхождений между реальными и ожиданиями сотрудников;
- мониторинг и обеспечение социального равновесия в подразделениях организации: разработка и реализация мер по формированию психологического климата. Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом;
- организация защиты жизни и здоровья сотрудников. Участие в мониторинге условий труда, организации профилактических медицинских обследований и диспансеризации сотрудников, разработке действенных мероприятий по выявлению и лечению алкогольной и наркотической зависимости;

- реализация социальных функций в работе с персоналом (участие в организации питания, работе библиотеки, медпункта, спортивно-оздоровительных подразделений и др.);
- проведение постоянного мониторинга рынков труда, делового и профессионального образования, основных конкурентов и системных партнеров организации;
- повышение эффективности работы персонала на основе рационализации модели, структуры и штата службы персонала, управления дисциплиной;
- постоянное совершенствование форм и методов управления персоналом на основе использования новых технологий осуществления документооборота, унификации документации по кадровому делопроизводству, оперативности в профильной (кадровой) осведомленности работников и кандидатов на вакансии;
- реализация представительских функций во внешних организациях, связях с общественностью, средствах массовой информации по вопросам, являющимся профильными для подразделения.

4.2. Структура службы управления персоналом

Структура службы управления персоналом в каждой организации, как правило, уникальна и может иметь свои особенности. Это связано с общей численностью штата предприятия, с его стратегией, политикой и объемом бизнеса, в соответствии с ними руководство делает акцент на ту или иную функцию отдела.

Из функций кадровой службы вытекает ее структура. Вначале уточняется место кадровой службы в структуре организации, затем определяется структура кадровой службы.

В структуре службы управления персоналом могут создаваться различные отделы, секторы, бюро, группы, или их функции возлагаются на отдельных исполнителей. В состав отдела кадров могут входить специалист по кадрам, корпоративные бизнес-тренеры, социологи, психологи, физиологи, начальники бюро, другие руководители и специалисты.

В новых структурах кадровых служб стали выделять отдел маркетинга персонала, именно с него начинается процесс работы по обеспечению предприятия необходимыми кадрами. Задачи отдела: активная работа на внутреннем и внешнем рынке труда, формирование перспек-

тивных потребностей в персонале, создание имиджа предприятия, воспитание лояльности персонала к компании, профориентационная работа и др.

Отдел развития персонала поддерживает высокий уровень квалификации персонала, организует процесс адаптации и подготовку кадрового резерва, разрабатывает положения и должностные инструкции, работает над организационной структурой предприятия и т. д.

Отдел мотивации персонала осуществляет финансовое и нефинансовое стимулирование, реализует политику в области заработной платы.

Отдел кадрового делопроизводства ведет оформление приема, перевода и увольнения сотрудников предприятия, вносит учетные записи по движению персонала и т. д.

Встречаются в практике работы кадровых служб и другие сочетания подразделений. В нем могут быть сектора (сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала, сектор оценки персонала и работы с резервом, сектор профотбора и профориентации, сектор подготовки и повышения квалификации персонала, сектор организации труда, разработки систем морального и материального стимулирования, сектор социальных программ, льгот и услуг).

Сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала разрабатывает цели кадровой политики, стратегию деятельности служб управления персоналом; осуществляет научно-методическое обеспечение кадровой работы на предприятии; вырабатывает предложения по координации различных направлений кадровой работы и меры по их реализации.

Одно из центральных мест в деятельности сектора занимает участие в разработке, организации выполнения и координации исполнителей кадровых программ предприятия и его подразделений (например, программы переподготовки кадров для работы в условиях рынка, создания системы социального информирования, адаптации молодых работников на производстве, стимулирования групповой деятельности и др.). Конкретные меры по реализации этапов кадровых программ находят отражение в ежегодных планах работы кадровых служб предприятия.

Сектор планирует дополнительную потребность предприятия в кадрах требуемых специальностей, разрабатывает меры по ее удовлетворению (найм, перемещение, обучение, высвобождение и т. д.), контролирует затраты на рабочую силу.

По своим функциональным обязанностям сектор изучения кадровых проблем и планирования развития персонала выступает в роли центрального по отношению ко всем остальным подразделениям службы кадров.

Сектор оценки персонала и работы с резервом осуществляет следующие мероприятия: планомерную и систематическую оценку персонала с точки зрения эффективного использования и развития потенциальных возможностей работающих; отбор кандидатов в резерв на замещение руководящих должностей; планирование служебного роста (карьеры) и разработку программ подготовки резерва; оказывает содействие и осуществляет контроль за аттестацией персонала; проводит периодическую оценку кадрового резерва и готовит заключения об уровне их готовности к занятию руководящих должностей.

Сектор проводит постоянную работу по совершенствованию методологии оценки персонала предприятия, изучению и распространению передового опыта, разрабатывает системы оценки различных категорий работающих, обеспечивает отбор и инструктаж оценивающих (экспертов) из числа работников объединения.

Сектор профотбора и профориентации: осуществляет разработку и адаптацию к условиям предприятия научных методов отбора контингента для обучения массовым профессиям и специальностям, организацию профотбора, взаимодействие с учебными заведениями в поиске и привлечении молодых рабочих и специалистов; участвует в оценке вновь поступающих; готовит рекомендации по расстановке кадров в соответствии с квалификацией работников; обеспечивает функционирование системы адаптации молодых специалистов, проведение «дней открытых дверей», церемоний поступления на работу, реализацию программ практического обучения, развитие наставничества.

Сектор также изучает вопросы закрепления на рабочих местах молодежи, проводит профориентацию среди высвобождаемых работников предприятия, желающих пройти переквалификацию.

Сектор подготовки и повышения квалификации персонала: обобщает потребность во всех видах обучения; организует разработку предложений к программам обучения; формирует группы обучаемых; заключает договора с учебными заведениями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; организует работу учебного центра по подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров.

Сектор оказывает содействие работникам предприятия и их непосредственным руководителям в разработке индивидуальных программ об-

учения и самоподготовки с учетом требований конкретного рабочего места; контролирует выполнение рекомендаций оценочных и аттестационных комиссий и пожеланий, аттестуемых по подготовке, переподготовке и повышению квалификации; изучает и распространяет мировой опыт в области подготовки и повышения квалификации кадров.

Сектор организации труда, разработки систем морального и материального стимулирования обеспечивает организацию трудового процесса всех категорий работников, контроль за состоянием охраны труда, совершенствованием организации труда, за использованием и регулированием рабочего времени, развитием творческой активности персонала. Также этот сектор осуществляет следующие мероприятия: разрабатывает и обеспечивает внедрение прогрессивных форм нормирования и оплаты труда, морального и материального стимулирования работающих; участвует в совершенствовании структур и штатов; контролирует затраты на рабочую силу; разрабатывает организационные мероприятия; принимает меры по предупреждению абсолютного сокращения численности занятых на предприятии в случае ухудшения его экономического положения и ситуации на рынке.

Сектор социальных программ, льгот и услуг обеспечивает реализацию мер по сохранению здоровья и повышению содержательности досуга работающих, разрабатывает предложения и координирует реализацию «оздоровительных программ» предприятия, включающих создание спортклубов и команд, проведение рекреационных мероприятий, организует предложения по предоставлению различных социальных льгот сотрудникам организации.

В период реформирования на службу персонала ложится основная нагрузка по преодолению сопротивления изменениям и созданию благоприятной атмосферы в коллективе.

Следствием неопределенности на стадии реформирования являются утечка квалифицированного персонала, непопулярность руководителей (видят в них причину всех «бедствий»), «междоусобные войны» внутри организации, так как каждая служба начинает «тянуть одеяло» только на себя. Возможные конфликты порождаются угрозой сокращения, появлением новых или изменением существующих задач и функций, неопределенностью целей, направлений реструктуризации для большинства сотрудников.

В период реформирования в службах персонала создаются отделы по корпоративным изменениям и развитию. Управление персоналом в этот период имеет ряд особенностей: кадровая служба должна сконцентриро-

вать свои усилия на таких ключевых функциях, как управление поведением персонала в текущей деятельности, управление профессиональной структурой и составом кадров, управление качеством профессиональной деятельности. Кадровая служба несет основную нагрузку по обеспечению готовности персонала к реформированию.

Управление поведением персонала достигается за счет информационной и психологической его подготовки к переменам, проведения целенаправленной работы по предупреждению и разрешению конфликтов. Воздействие на поведение сотрудников осуществляется путем коррекции социально-психологического климата, создания управленческих и инновационных команд, формирования позитивного отношения к переменам.

Управление качеством профессиональной деятельности обеспечивает переход на новую стадию развития компании за счет регламентации деятельности сотрудников с учетом новых задач и функций, формирования и закрепления новых требований к результатам труда, создания адекватной системы стимулирования сотрудников.

На долю кадровой службы приходится колоссальная работа по правовому обеспечению и урегулированию трудовых отношений в результате слияния, поглощения и разделения компаний.

В качестве особых условий, требующих их соблюдения, выступают:

- ограничение по времени: затягивание преобразований недопустимо из-за соображений неэффективности работы компании в период реформирования и по причине высокой стоимости самих преобразований;
- ограничение по лояльности: не все сотрудники однозначно принимают преобразования; адекватный способ преодоления такой ситуации — проведение специальных занятий, направленных на сближение индивидуальных позиций и установление взаимопонимания;
- ограничение по требованиям к персоналу: особое значение приобретает быстрая и адекватная оценка соответствия персонала новым требованиям, а по итогам оценки — корректировка кадрового состава.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. Основными показателями оценки эффективности являются показатели:

- экономической эффективности кадровых мероприятий и программ (затраты, издержки, эффект воздействия кадровых программ на результат деятельности организации);
- степени укомплектованности кадрового состава;
- степени удовлетворенности на основе мнений работников деятельностью службы кадров;
- косвенные показатели эффективности (текучесть кадров, производительность труда, показатели качества продукции, количество жалоб работников, уровень травматизма и профзаболеваний).

Общая эффективность службы по персоналу измеряется тем, как решаются стратегические задачи и реализуются именно те проекты, которые востребованы организацией. Однако в конкретных показателях такой вклад трудно измерить.

Критериями оценки эффективности работы кадровой службы могут быть:

- формирование корпоративной культуры (в идеале сотрудники должны не только знать миссию и ценности, историю организации, традиции, правила поведения и бизнес-этикета, но и разделять их);
- улучшение психологического климата;
- увеличение числа сотрудников, удовлетворенных работой в своей организации и не планирующих переход в другую компанию;
- повышение компетентности руководителей высшего и среднего звена, особенно уровня развития у них управленческих компетенций; организация регулярного прохождения повышения квалификации;
- своевременность и качество замещения вакантных должностей в компании.

К дополнительным критериям относят:

- положительные отзывы руководителей и сотрудников о деятельности службы персонала;
- качество проводимых мероприятий;
- снижение числа увольнений по собственному желанию и изменение формулировок оснований для ухода сотрудников.

Причина увольнения по собственному желанию скрывает различные факторы, о которых работник предпочитает не писать в заявлении; это может быть отсутствие карьерных перспектив, авторитарный стиль управления непосредственного руководителя, несправедливое распределение премий. Данные причины может выяснить менеджер службы по работе с персона-

лом в ходе беседы с подавшим заявление об уходе, что иногда позволяет сохранить ценного сотрудника в организации.

Опрос общественного мнения, получение обратной связи через различные формы коммуникации позволяет также оценить работу службы персонала. Для организации обратной связи действуют ящики для предложений, горячие линии, беседа по итогам года каждого сотрудника с руководителем, корпоративные тренинги для руководителей верхнего и среднего звена. Обратная связь с сотрудниками может принимать форму устной информации от руководства о мероприятиях, которые проводятся с целью разрешения проблем работы с персоналом. Выборочное интервью сотрудников практикуется не реже одного раза в полгода, а массовое анкетирование — не реже одного раза в год.

Конференции, общие сборы, корпоративные праздники, печатные издания, внутренний корпоративный сайт — все это и многое другое — общее информационное поле, которое может давать обратную связь.

По ряду причин при оценке эффективности кадровых служб существует ряд затруднений: ее работа имеет не только количественные, но и качественные цели; на конечные результаты влияет множество факторов, например, текучесть кадров может зависеть и от условий рабочего места, и от характера руководителя линейного подразделения; конечные результаты деятельности отдалены по времени, так, например, мероприятия по улучшению корпоративной культуры, обучению резерва не дают немедленной отдачи и т. д.

Полное понимание результатов деятельности службы может дать руководитель организации, его оценка может влиять на размеры бюджета управления персоналом, на эффективность взаимодействия службы с руководителями других подразделений.

Таким образом, деятельность службы персонала станет более эффективной, если структура этого подразделения будет строиться с учетом четко разработанных критериев оценки ее деятельности, согласованной с функциями, миссией, целью и задачами организации.

4.3. Теоретические и практические задания. Тесты

Теоретические задания

1. Опишите основные функции службы управления персоналом и их значение для эффективной работы организации. Разъясните структуру службы управления персоналом, подчеркнув её основные компоненты и их роль в реализации функций.

Примерный план ответа:

1. Введение: роль службы управления персоналом в организации.
2. Основные функции службы управления персоналом:
 - подбор и найм сотрудников;
 - адаптация и ввод в должность;
 - развитие и обучение персонала;
 - мотивация и оценка эффективности;
 - управление трудовыми отношениями и дисциплиной;
 - организационно-кадровое сопровождение и аналитика.

Практические задания

На основе приведенного ниже сценария разработайте схему структуры службы управления персоналом и предложите конкретные функции для каждого подразделения.

Сценарий:

В крупной организации действует служба управления по работе с персоналом, которая состоит из трех отделов:

- Отдел рекрутинга и кадрового делопроизводства
- Отдел развития и обучения персонала
- Отдел мотивации и оценки эффективности

Требования:

1. Нарисуйте схему структуры службы управления персоналом, указав основные компоненты и взаимодействие между ними.
2. Для каждого отдела опишите ключевых задачи, которые реализуются в рамках своей деятельности.

Тесты

1. **Какая из следующих функций не является типичной для службы управления персоналом?**
 - а) Планирование кадровых ресурсов
 - б) Финансовое инвестирование
 - в) Подбор и адаптация персонала
 - г) Оценка эффективности работников
2. **Ключевая роль функции планирования кадров?**
 - а) Определение потребности в кадрах и формирование кадрового резерву
 - б) Разработка маркетинговых стратегий

- в) Контроль за производственным процессом
 - г) Формирование бюджета организации
3. **Что входит в функции по подбору персонала?**
- а) Оценка профессиональных навыков и проведение собеседований
 - б) Организация бухгалтерского учета
 - в) Разработка новых продуктов
 - г) Контроль технического состояния оборудования
4. **Задача функции обучения и развития персонала?**
- а) Повышение квалификации сотрудников и развитие их профессиональных навыков
 - б) Контроль за соблюдением техники безопасности
 - в) Разработка новых количественных показателей производства
 - г) Продвижение рекламных материалов
5. **Что включает функцию оценки эффективности работы сотрудников?**
- а) Проведение аттестаций и анализ результатов труда
 - б) Организация спортивных мероприятий
 - в) Разработка новых логистических схем
 - г) Мониторинг рыночных тенденций
6. **Основная функция службы по мотивации персонала?**
- а) Разработка систем материального и нематериального поощрения работников
 - б) Разработка финансовых отчетов
 - в) Контроль за выполнением технологического процесса
 - г) Закупка материальных ресурсов
7. **В чем заключается функция учета по кадрам?**
- а) Систематическое документирование фактов и событий, связанных с трудовой деятельностью сотрудников компании
 - б) Создание производственного плана
 - в) Разработка маркетинговых кампаний
 - г) Контроль за сохранностью оборудования
8. **Какая из функций обеспечивает соблюдение трудового законодательства?**
- а) Правовое обеспечение работы службы персонала
 - б) Финансовое планирование
 - в) Управление материально-техническим снабжением
 - г) Маркетинговое продвижение

9. **Какая функция связана с формированием корпоративной культуры?**
 - а) Разработка программ корпоративной культуры и ценностей
 - б) Разработка финансовых отчетов
 - в) Продвижение продукции на рынке
 - г) Оптимизация производственных затрат
10. **Что входит в функцию кадрового планирования?**
 - а) Оценка потребности в кадрах и планирование мероприятий по их привлечению и развитию
 - б) Учет товарооборота
 - в) Контроль качества продукции
 - г) Ведение бухгалтерского учета по зарплатной плате
11. **Какая организация обычно требует обязательной внешней кадровой отчётности от компании?**
 - а) Маркетинговые агентства.
 - б) Государственные статистические и налоговые органы (например, Росстат, ФНС).
 - в) PR-агентства.
 - г) Индивидуальные соискатели.
12. **Кто из перечисленных является основным внутренним пользователем HR-отчётов для оперативных или стратегических целей?**
 - а) Налоговые органы.
 - б) Линейные руководители и высшее руководство.
 - в) Внешние аудиторы.
 - г) Потенциальные инвесторы
13. **Каким образом кадровая отчётность в первую очередь поддерживает стратегическое принятие решений?**
 - а) Автоматизируя ежедневные административные задачи.
 - б) Прямым разрешением межличностных конфликтов.
 - в) Предоставляя аналитические данные о тенденциях рабочей силы, дефиците талантов и эффективности HR-инициатив для будущего планирования.
 - г) Управляя IT-инфраструктурой.
14. **Как называется подразделение, ответственное за подбор и адаптацию новых сотрудников?**
 - а) Отдел по работе с персоналом или отдел рекрутинга
 - б) Юридический отдел

- в) Отдел логистики
 - г) Производственный отдел
15. **Какая структура обычно включает в себя отдел обучения и развития?**
- а) Структура службы управления персоналом
 - б) Финансовая структура
 - в) Маркетинговая служба
 - г) Отдел продаж
16. **В какой части структуры службы управления персоналом обычно находится отдел компенсаций и льгот?**
- а) В подразделениях по мотивации и вознаграждению
 - б) В отделе технического обеспечения
 - в) В отделе логистики
 - г) В отделе административного контроля
17. **Что такое организационная структура службы управления персоналом?**
- а) Совокупность подразделений и звеньев, выполняющих различные функции по управлению персоналом
 - б) Финансовая отчетность организации
 - в) Производственная цепочка
 - г) Технологическая схема производства продуктов
18. **Какой фактор влияет на формирование структуры службы управления персоналом?**
- а) Размер и специфика деятельности организации
 - б) Положение на рынке сырья
 - в) График работы производственного цеха
 - г) Размер административного штата компании
19. **Какая структура предполагает наличие центрального отдела и филиальных подразделений службы кадров?**
- а) Матричная или многоуровневая структура
 - б) Линейная структура только из одного подразделения
 - в) Непосредственная структура без деления
 - г) Временная структура проекта
20. **Почему важно правильно выбрать структуру службы управления персоналом?**
- а) Для оптимизации процессов, повышения эффективности работы и реализации кадровой политики

- б) Для уменьшения затрат только на административный персонал
- в) Для выполнения требований налоговой инспекции
- г) Для увеличения нагрузки на руководителей и сотрудников

ГЛАВА 5. ЦИФРОВЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

5.1. Направления цифровизации системы управления персоналом в организации

Цифровизация должна быть направлена не только на автоматизацию и совершенствование рабочих и производственных процессов, но и на улучшение качества работы каждого сотрудника. Когда компания пользуется современными цифровыми технологиями сотруднику намного легче и интереснее осуществлять рабочую деятельность, что мотивирует их развиваться в рамках данного предприятия.

Цифровизация процесса управления персоналом – это процесс организации удобной цифровой среды для сотрудников с целью повышения их мотивации и заинтересованности в работе, а также улучшения HR-бренда самой организации.

Направления цифровизации системы управления персоналом в организации:

1. Digital-рекрутинг.

Начальный этап приема сотрудника на работу должен сопровождаться Digital-рекрутингом. Digital-рекрутинг предполагает автоматизацию поиска и найма является общение соискателя с виртуальным рекрутером, а именно создание так называемых чат и аудио-ботов. Чат-боты работают следующим образом: когда соискателем выбрана интересующая его вакансия, то ему приходит сообщение от бота, который и будет проводить первичное собеседование. В ходе переписки кандидат отвечает на стандартные вопросы с односложными ответами, требующими ответа да/нет. Аудио-боты работают по схожему принципу: кандидат либо сам звонит на номер, предлагаемый компанией, либо заполняет соответствующую анкету на сайте и в течение минуты с ним связывается голосовой помощник, который так же проводит первичное интервью. Когда с данными соискателями связывается менеджер по персоналу, то он уже

имеет представление о кандидате, с которым разговаривает. Более эффективным из этих ботов является чат, так как он общается с соискателем всегда в удобное для них время, работает 24 часа 7 дней в неделю.

Это направление кадровой деятельности позволяет учитывать особую направленность нового поколения на технологическую, цифровую коммуникацию.

2. Скрининг резюме соискателя.

Автоматический скрининг резюме позволяет проводить оценку и отбор кандидатов по ключевым требованиям вакансии, таким как опыт работы, сфера деятельности, квалификация, знание определенных технологий и так далее. Скрининг резюме не только позволяет упростить процесс поиска соискателей, но и сокращает его время. Также, главным преимуществом скрининг резюме является то, что данный процесс поиска направлен на соискателей из молодого поколения.

3. Онлайн-анкета для соискателя.

Данный инструмент упрощает процесс найма персонала и избавляет руководство от многочисленной бумажной работы.

4. Геймификация.

При адаптации персонала (особенно молодых сотрудников) желательно использовать геймификацию, которая позволяет лучше понять процесс работы в компании. Геймификация может способствовать повышению мотивации штатного персонала, так как она, например, может быть использована при построении рейтинга сотрудников. В рамках при построении рейтинга — геймификация позволяет лучше оценить способности работника. Геймификация — это, по сути, технология адаптации игровых методов к неигровым процессам и событиям для большей вовлеченности сотрудников в процесс. Геймификация в обучении представляет собой систему тренировок персонала в кейсовых и игровых методиках, в ходе которых воспроизводится какая-либо рабочая ситуация (начиная от различных вопросов, которые может задать клиент, заканчивая отработкой навыков общения). Другим вариантом обучения персонала является использование внутреннего портала электронного обучения. Данные программы сотрудники могут проходить без отрыва от рабочего места. Руководство компании может закупать необходимые курсы, вебинары для обучения персонала, которые будут храниться в одной общей базе. Каждому сотруднику должен предоставляться доступ на портал, где они каждый месяц смогут проходить предлагаемые курсы. Этот портал должен быть доступен как с компьютеров работников, так и с мобильных устройств, чтобы была возможность

заниматься в любое удобное время. Данный электронный портал позволяет значительно сократить время и ресурсы, которые обычно затрачиваются при обучении персонала.

Специалисты подчеркивают, что применение геймификации в системе управления человеческими ресурсами очень продуктивно, применительно к новому поколению.

5. Непрерывная обратная связь.

На сегодняшний день сотрудники хотят иметь регулярную обратную связь. Современные автоматизированные процессы позволяют менеджерам, затрачивая минимум времени, непрерывно взаимодействовать с сотрудниками. Наилучшим способом данного взаимодействия будет являться использование мобильных приложений или социальных сетей. Так как многие сотрудники работают в командах, то управление эффективностью не должно быть единичным, оно должно быть локальным. Быстрая, оперативная, регулярная обратная связь повышает мотивацию сотрудника, его вовлеченность в работу, благодаря чему улучшается и качество его работы. В эпоху цифровизации экономики от менеджеров требуется сосредоточиться на управлении эффективностью, а не на ее оценке, для того, чтобы помогать своим сотрудникам в создании ясного реалистичного видения будущего компании, четко доведения своей позиции до работников, что, в конечном счете, приведет к увеличению производительности, как каждого работника, так и всего персонала организации в целом, а также к более эффективному взаимодействию внутри компании. Это в свою очередь увеличит скорость захвата рынка организацией и внедрению новых цифровых технологий.

6. Цифровизация процесса управления талантливыми сотрудниками.

Система управления «талантами» может выступать в качестве оптимизации производительности каждого сотрудника, организации в целом, что в конечном итоге должно сократить расходы компании. Компаниям можно включать в систему управления персоналом такие инструменты управления «талантами» как: «Монолит: Персонал», тест «Potential in Focus (PIF)», линейка систем от SAP и т.д. Данные программы помогают руководителю лучше узнать своих сотрудников: выявить их сильные стороны, которые нужно продолжать развивать; выявить слабые стороны, которые необходимо развивать.

7. Дистанционное корпоративное обучение.

Предполагает возможность разработки онлайн-сервиса для проведения корпоративных обучающих игр, которые сократят время на обучения персонала,

Внедрение виртуальной и дополненной реальности в процесс обучения персонала способно вывести качество обучения на новый уровень, а сам процесс сделать интерактивным и интересным. Также, это влияет на снижение текучести кадров на этапах обучения персонала.

8. Разработка привлекательного HR-бренд компании в контексте использования в бизнес-процессах различных цифровых технологий.

Все вышеперечисленные направления цифровизации системы управления человеческими ресурсами в организации очень важно развивать, так как молодое поколение много времени уделяют использованию диджитал-технологий. Интернет-пространство для них неотъемлемая часть их образа жизни, источник информации и канал коммуникации, поэтому для них важно создать возможность решать многие производственные вопросы онлайн.

Таким образом, использование цифровых технологий в компании, особенно где есть молодые сотрудники – это эффективный метод повышения стимулирования данных сотрудников к продуктивной трудовой деятельности и снижения текучести перспективных кадров.

Внедрение цифровизации в процессы управления персоналом в организации значительно влияет на увеличение интереса со стороны соискателей из молодого поколения, которые считаются важным ресурсом для эффективной и инновационной деятельности компании.

Необходимо отметить, что цифровизация процессов управления человеческими ресурсами предприятия – это не просто приобретение и установка нового оборудования или программного обеспечения. Цифровизация предполагает готовность к комплексным изменениям, которые должны затрагивать культуру организации, систему управления, внутренние и внешние коммуникации. Своевременность данных изменений планомерно ведет к улучшению позиций фирмы на рынке и повышению уровня её конкурентоспособности.

5.2. Классификация инновационных технологий в кадровом менеджменте

Классификация инновационных кадровых технологий, разработанных на основе кадровых процессов:

- технологии формирования персонала, включающие кадровый маркетинг, кейс-интервью, тестирование, хэдхантинг, интервью по компетенциям, интернет-рекрутмент и др.;

- технологии оценки и аттестации персонала;
- ассесмент-центр, метод «360 градусов», коучинг и др.;
- технологии высвобождения персонала;
- лизинг персонала, аутсорсинг, аутстаффинг и др.;
- технологии текущей работы с персоналом;
- грейдинг персонала, стресс-менеджмент, управление конфликтами и др.;
- технологии развития персонала:
- коучинг, тимбилдинг, ролевые и деловые игры, управление знаниями и т. д.

К наиболее значимым системным кадровым технологиям, обеспечивающим высокую инновационную активность персонала организации, относят:

- грейдовую систему вознаграждений, в том числе публичное признание заслуг и достижений;
- оценку индивидуального вклада на основании специфических для организации моделей компетенций;
- технологии планирования карьеры и индивидуального развития сотрудников;
- методики эффективной обратной связи, особенно в направлении «снизу вверх»;
- создание проектных групп по разработке и реализации текущих организационных, перспективных и профессиональных проектов, развитию системы организационных знаний.

Сотрудникам служб по управлению персоналом важно следующее:

- понимать новые тенденции в развитии рынка труда и использование новых подходов к управлению «новым персоналом»;
- внедрять новые роли менеджеров по персоналу;
- применять кадровые технологии, направленные на развитие инновационной деятельности в организации, а также технологии управления персоналом, основанные на новой методологии дифференциации, оценке вклада сотрудников организации.

5.3. Теоретические и практические задания. Тесты

Теоретические задания

1. Проанализируйте значение цифровизации для современных систем управления персоналом. Почему внедрение цифровых тех-

нологий считается критически важным для развития эффективной кадровой политики в условиях современной экономики?

2. Перечислите основные направления цифровизации HR-управления (например, автоматизация процессов подбора и адаптации персонала, системы оценки, аналитика HR, платформы для обучения и развития). Для каждого направления опишите его ключевые функции и преимущества.

Практические задания

Выберите технологическую платформу или инструмент (например, системы электронного рекрутмента, HR-аналитика, системы управления обучением – LMS, платформы для оценки компетенций). Проанализируйте, как внедрение этого инструмента помогает решать задачи HR-отдела и повышать эффективность организации.

Обоснуйте, какие риски связаны с цифровизацией HR-процессов (например, безопасность данных, возможность технических сбоев, сопротивление персонала). Предложите меры по управлению этими рисками.

Предложите проект внедрения цифровых решений в HR-отдел организации. Опишите шаги реализации, потенциальные трудности и способы их преодоления, а также ожидаемые результаты.

Тесты

1. **Какое из следующих направлений относится к цифровизации системы управления персоналом?**
 - а) Автоматизация учета кадров и зарплаты
 - б) Расчет себестоимости продукции
 - в) Упрощение производственного процесса
 - г) Маркетинговое продвижение продукта
2. **Что такое системы электронного рекрутинга?**
 - а) Онлайн-платформы для поиска и отбора кандидатов
 - б) Механизмы автоматической проверки технического состояния оборудования
 - в) Инструменты для анализа лояльности клиентов
 - г) Электронные системы учета материальных запасов
3. **Какая технология применяется для автоматизации обучения персонала?**

- а) Электронные обучающие платформы и LMS (Learning Management System)
 - б) Производственные роботы
 - в) Термальные датчики
 - г) Офисные факсы и бумажные материалы
4. **В контексте цифровизации, что означает использование облачных систем для управления персоналом?**
- а) Хранение и обработка данных сотрудников в удаленных дата-центрах
 - б) Передача команд через радиостанции
 - в) Внутренний обмен печатными документами
 - г) Использование стационарных серверов внутри офиса
5. **Какое из направлений включает использование аналитики больших данных в управлении персоналом?**
- а) HR-аналитика для принятия обоснованных кадровых решений
 - б) Создание брендовых логотипов
 - в) Внедрение новых производственных линий
 - г) Маркетинговое исследование рынка
6. **Что подразумевает цифровизация процессов оценки персонала?**
- а) Использование онлайн-тестирования, электронных систем оценки и аналитики результатов
 - б) Печать отчетов и проведение интервью
 - в) Установка оборудования
 - г) Использование традиционных анкетных методов без технологий
7. **Какое направление цифровизации позволяет автоматизировать внутренние коммуникации в организации?**
- а) Внедрение корпоративных мессенджеров и платформ для совместной работы (например, MS Teams, Slack)
 - б) Организация совместных собраний
 - в) Обмен бумажной корреспонденцией
8. **Что такое системы электронных подписей и для чего они используются в управлении персоналом?**
- а) Для легитимного оформления документов и контрактов в электронном виде
 - б) Для установки программного обеспечения на компьютеры сотрудников
 - в) Для автоматического распознавания лиц на входе в офис

- г) Для архивирования бумажных документов
9. **Какое из направлений цифровизации помогает упростить управление графиками работы сотрудников?**
- а) Использование систем автоматического планирования и мобильных приложений для учета рабочего времени
 - б) Внедрение стационарных часов у входа
 - в) Печать табелей вручную и передача их по факсу
 - г) Ведение бумажных журналов о рабочем времени
10. **Какие технологии относятся к направлению «интегрированные HR-системы»?**
- а) ERP-системы, включающие модули по управлению персоналом
 - б) Электронные книги по управлению бизнесом
 - в) Программы для автоматизированного производства товаров
 - г) Специализированное программное обеспечение для бухгалтерии
11. **Какая категория инновационных технологий включает системы автоматического подбора кандидатов?**
- а) Технологии автоматизации рекрутинга
 - б) Технологии контроля качества продукции
 - в) Технологии финансового учета
 - г) Технологии логистики
12. **Что такое технологии искусственного интеллекта в кадровом менеджменте?**
- а) Использование алгоритмов для автоматического анализа резюме и проведения оценки кандидатов
 - б) Внедрение промышленных роботов в производственный цех
 - в) Создание рекламных роликов о компании
 - г) Передача документов
13. **Как классифицируются технологии виртуальной и дополненной реальности в управлении персоналом?**
- а) Технологии тренировок и обучения с помощью симуляций реальности
 - б) Технологии обработки платежных данных
 - в) Технологии автоматической уборки помещений
 - г) Инструменты для анализа клиентов
14. **Какая категория инновационных технологий включает платформы для оценки эмоционального состояния сотрудников?**
- а) Технологии биометрического мониторинга и анализа настроения

- б) Технологии автоматической печати документации
 - в) Технологии обеспечения безопасности производства
 - г) Технологии автоматической генерации отчетов о продажах
15. **Что характеризует использование блокчейн-технологий в кадровом менеджменте?**
- а) Защиту и прозрачность хранения и передачи кадровых данных и документов
 - б) Контроль за качеством продукции
 - в) Организацию корпоративных мероприятий
 - г) Создание интерактивных презентаций
16. **Классификация технологий по степени автоматизации включает:**
- а) Автоматические (роботизированные) и полуавтоматические системы
 - б) Технологии устаревшие и современные
 - в) Технологии производства и маркетинга
 - г) Технологии финансового анализа и логистики
17. **К какой категории относятся технологии больших данных (Big Data) в управлении персоналом?**
- а) Информационные инновации для анализа больших объемов кадровых данных
 - б) Производственные инновации
 - в) Технологии маркетинга и продаж
 - г) Финансовые системы учета расходов
18. **Что такое мобильные приложения и как их используют в кадровом менеджменте?**
- а) Инструменты для дистанционного управления, обучения и оценки сотрудников через смартфоны
 - б) Программы для автоматической расчистки территории
 - в) Специализированное ПО
 - г) Техники для повышения производительности оборудования
19. **Какие инновационные технологии используют аналитические системы для предсказания увольнений или текучести кадров?**
- а) Предиктивная аналитика и модели машинного обучения
 - б) Традиционные опросы и анкеты
 - в) Бумажные карточки учета сотрудников
 - г) Фотографирование рабочего дня и ручной анализ

20. Рассмотрите классификацию технологий по области применения: какие технологии используют для развития команд и повышения мотивации?
- а) Теории геймификации и социальной сети для сотрудников
 - б) Технологии автоматического тестирования на профессиональные знания
 - в) Технологии учета рабочего времени
 - г) Технологии автоматической печати документов

ГЛАВА 6. КОНФЛИКТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Природа возникновения конфликтов в организации, их виды и значение. Форма, структура и динамика конфликтов

Конфликт происходит от латинского слова («conflictus» – столкновение) столкновение противоречивых или несовместимых сил.

Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой сделать тоже самое. Конфликт может быть между индивидуумами и группами или между группами. Более полное определение конфликт – это противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя и более сторонами. Конфликты также проявляются между фирмами, компаниями, ассоциациями в пределах одной организации, а также в мире бизнеса. Конфликты, возникающие в организации, называются организационными и проявляются в виде диспутов, конфронтации, противоречий. Но какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджер должен проанализировать его, понять и уметь управлять им.

Когда конфликт в организации, неуправляем, то это может привести к конфронтации (когда структурные подразделения перестают взаимодействовать между собой). Такая позиция приводит к разобщению и деградации коллектива и организации в целом.

Большинство руководителей придерживаются мнения, что конфликты необходимо по возможности избегать или немедленно разрешать, как только они возникают.

Природу любого конфликта составляет ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-то вопросу, либо противоположной цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний и влечений оппонентов. Конфликтная

ситуация таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта, это и есть база природы конфликтов. Что бы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть, как по инициативе субъектов конфликтов (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайностей. Кроме этого, конфликтная ситуация может передаваться или переходить к новым оппонентам. Она может создаваться оппонентами намеренно ради достижения цели в настоящем или будущем, но может быть порождена во вред себе. В развитии каждого конфликта можно фиксировать появление новой конфликтной ситуации, её исчезновение и прекращение. Любое изменение конфликтной ситуации приводит к прекращению данного конфликта, а возможно к началу нового.

В зависимости от исходной ситуации конфликта, определяют **типы конфликтов в организации:**

1. **внутриличностный конфликт** возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования, в том числе и производственного характера, несогласующиеся с личными потребностями и ценностями. Этот конфликт проявляется, как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку;
2. **межличностный конфликт** проявляется, как столкновение личностей с разными характерами. На производстве этот конфликт проявляется при ограниченном количестве ресурсов, оборудования, когда каждый старается заполучить это первым или в доле премии по поощрению других лиц;
3. **конфликт между личностью и группой** проявляется тогда, когда личность займёт позицию отличную от группы;
4. **межгрупповой конфликт** – любая организация состоит из формальных и неформальных групп, между которыми могут быть различные конфликты.

Когда возникают противоречия и их обострение между членами коллектива или между двумя сотрудниками и когда эти противоречия становятся помехой их нормальному взаимодействию в трудовом процессе, то для уточнения причин конфликтов и затем для разрешения конфликта определяются фазы конфликта, которые включают: инцидент → конфликтную ситуацию.

Инцидент, или повод, когда одна сторона начинает действовать, ущемляя неумышленно интересы другой стороны.

Конфликтная ситуация – это накопившиеся противоречия. Для ликвидации этих противоречий – конфликта необходимо устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент. Для разрешения конфликтной ситуации использую 6 правил, так как в конфликте может быть не одна конфликтная ситуация. Правила следующие:

1. Когда конфликтная ситуация – это то, что надо устранить.
2. Конфликтная ситуация возникает всегда раньше конфликта.
3. Формулировка должна подсказать, что делать, как надо себя вести, при этом не допускать падения своего имиджа.
4. Необходимо задавать себе вопрос, почему пока не уточнили первопричину возникновения конфликта.
5. Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами.
6. В формулировке обойдитесь без мнения лица виновного в конфликте.

Для разрешения конфликтов и уменьшения их последствий, или его полного устранения необходимо придерживаться следующих требований: необходимо изучение конфликтной ситуации, зоны распространения конфликта, оппонента объекта конфликтов и инцидент конфликта; локализацию ситуации; анализ конфликтной ситуации; разработку и анализ вариантов разрешения конфликта; выбор методов и формы разрешения конфликта и их проверку в реальной ситуации; оценку результатов разрешения конфликта и снятие возникших психологических напряжений у оппонентов.

С учётом выполнения указанных требований по разрешению конфликта необходимо уточнить: кто виновен в ситуации, вызвавшей конфликт; какой ущерб нанесен и кому; как можно было не допустить конфликт.

Если же не удалось определить инцидент и устранить конфликт, то конфликт может продолжаться.

6.2. Причины конфликтов и их устранение

Каждый конфликт имеет свою причину:

1. **Недостаточная согласованность и противоречивость целей группы и отдельных личностей.** Чтобы избежать этой причины конфликта необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часто столкновения в линейном управлении обусловлены плохим товароснабжением, нарушением поставок, задержкой зарплаты, низкой трудовой дисциплиной.

- 2. Устаревшая организационная структура, нечёткое разграничение прав и обязанностей.** Следствием этого является двойное и тройное подчинение исполнителей, при этом выполнить все указания руководителей невозможно. Тогда подчинённый вынужден сам ранжировать указания по степени их важности, по своему усмотрению; требовать этого от своего непосредственного руководителя. Назревший конфликт устраняется надлежащим разделением и кооперированием труда.
- 3. Ограниченность ресурсов.** Когда одним ресурсам выделяется больше, другим — меньше. Чтобы избежать такого конфликта руководитель принимает решение как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы между различными группами, чтобы достигнуть целей организации.
- 4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки.** В результате такому специалисту не доверяют выполнение отдельных видов работ, другие перегружаются работой.
- 5. Необоснованное публичное порицание одних и не заслуженная похвала других,** что вызывает конфликт.
- 6. Противоречие между функциями, входящими в круг должностных обязанностей,** и тем, что он должен делать по требованию руководителя.
- 7. Различия в манере поведения и жизненном опыте.** Встречаются люди, которые ко всему придираются, постоянно проявляют агрессивность и враждебность к другим и оспаривают каждое слово.
- 8. Неопределённость перспектив роста или сомнения в её существовании,** тогда сотрудники работают без энтузиазма, а трудовой процесс для них тягостный и бесконечный.
- 9. Неблагоприятные физические условия,** а именно, шум, жара, холод, неудачная планировка рабочего места (темно).
- 10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны руководителя,** нетерпимость руководителя к справедливой критике, невниманию к нуждам и запросам подчинённых и их публичное порицание.

Причинами конфликта могут быть также беспринципность руководителя, ложное понимание им единоначалия, как принципа управления, тщеславие и чванство в обращении с подчинёнными в обход нормативным директивам, приказам, при этом, продолжая всё делать по-своему. Для устранения

указанных причин применяются методы. Их различают по двум категориям, а именно, структурные и межличностные.

Структурные методы включают: разъяснение требований к работе, а именно, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения; координационные и интеграционные механизмы, цель команд по установленным иерархическим полномочиям взаимодействия людей; общие организационные комплексные цели (использование совместных усилий двух и более сотрудников групп или отделов. Идея – направить усилия всех участников на достижение цели; структура системы вознаграждений (чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп).

Межличностные методы включают 5 основных методов по разрешению межличностных конфликтов:

1. Избегание, уклонение, слабая напористость, сочетаемая с низкой кооперативностью. Реализация этого метода направлена на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своём, воздерживаясь от вступления в споры и высказывания своей позиции, перевода разговоров и обвинений в другое русло. Такой подход предполагает не брать на себя ответственность, не видеть споров, не придавать значения разногласиям.

2. Принуждение (противоборство) – высокая напористость сочетается с низкой компетенцией и кооперированностью. Действия направлены на то, чтобы настоять на своём пути открытой борьбы за свои интересы, применяя власть, принуждение. Заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. Сглаживание (устойчивость) – слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действие в таком методе направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворённости другого пути сглаживание разногласий. Девиз – не стоит ссориться, т.к. все мы одна команда, находящаяся в одной лодке.

4. Компромисс, сотрудничество (высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью). Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющей свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнением. У большинства руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступать в откровенную конфронтацию. Однако, если речь идёт о деловом решении, подобная уступчивость может привести к ошиб-

кам в управлении и к другим проблемам.

5. Решение проблем предполагает анализ всех мнений по причинам конфликта и средствам их разрешения, и найти курс действий, применимый для всех сторон (или для большинства). Тот, кто умеет пользоваться такими методами (не старается добиться своей цели за счёт других), а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Таким образом, главная задача менеджера в разрешении конфликта состоит в том, чтобы вовремя определить и войти в конфликт на начальной стадии его возникновения и выявить своевременно причины конфликта. Установлено, что если менеджер входит в конфликт на начальной стадии, то разрешение конфликта составляет 90% и более. На стадии «пика» конфликта, когда страсти накаляются до предела, конфликты разрешаются редко.

Структурные характеристики конфликта являются статичными элементами, которые могли бы быть обнаружены в «срезе» конфликта, а его динамические характеристики связаны с тем, «какие именно события» происходят в конфликте.

Без структурных компонентов существование конфликта невозможно – «изъятие» любого такого компонента сводит конфликт на нет, либо существенно меняет его характер. К структурным компонентам конфликта относятся:

1. Стороны (участники) конфликта. Их называют также противостоящими сторонами, конкурентами, соперниками или противниками – в зависимости от формы конфликта.

Участники конфликта обычно обозначаются в терминах ролевых позиций («начальник» – «подчиненный» и т.д.). Важными, с точки зрения возникновения и развития конфликта, считаются интересы участников конфликта, преследуемые ими цели, их социокультурные и индивидуально-психологические особенности. Переход участников к конфликту начинается с действий одного из них – инициатора. Если и на других стадиях конфликта инициатива действий чаще остается за одной стороной, то она может рассматриваться как активная сторона, а другая – как пассивная. Для разрешения конфликта нужно учитывать интересы не только непосредственных его участников, но и тех, чьи интересы могут быть затронуты косвенно, и чья позиция может иметь влияние на исход конфликта – они могут рассматриваться как пассивные участники данной конфликтной ситуации.

2. Условия конфликта. Условия конфликта включают в себя его условия его возникновения и условия его протекания.

Условия возникновения – объективные особенности внешней ситуации, которые считаются существенными для возникновения конфликта.

Р.Дарендорф, описывая причины социальных конфликтов, пишет о «технических» (появление руководящих лиц в подгруппах), «политических» (возможность организации противоположных интересов) и «социальных» (возможности общения и увеличение числа членов подгрупп) условиях.

В межличностных конфликтах это может быть общий характер отношений партнеров-кооперативность/конкурентность, равенство/неравенство, ориентация на задачу и взаимоотношения и т.д.

К условиям протекания конфликта относят факторы, оказывающие влияние на его развитие. Обычно говорят о факторах ситуации – социокультурном контексте конфликта (культурные нормы протекания и разрешения конфликтов), непосредственном ситуационном фоне развития данной конфликтной ситуации (который может выступать как фактор ужесточения конфликта), наличии третьих сил, заинтересованных в смягчении или обострении конфликта и др.

1. Предмет конфликта. Предмет конфликта – это то, что становится объектом противоречащих друг-другу или несовместимых притязаний сторон. Это может быть конкретный объект, конкретная возможность, или некоторое ценностное утверждение, исключаящее мнение другого человека, или соблюдение/несоблюдение каких-то правил и т.д. Предмет конфликта становится предметом переговоров или борьбы участников, но не все их цели в конфликте связаны с этим объектом.

2. Действия участников конфликта. В совокупности они образуют то, что называется конфликтным взаимодействием. Конфликтное взаимодействие, в сущности, и является основным содержанием процесса конфликта.

3. Исход (результат) конфликта. Этот элемент представляет собой не столько результат, завершающую стадию развития конфликта, сколько идеальный образ этого результата, имеющийся у участников конфликтного взаимодействия и определяющий его направленность, регулирующий конкретные действия.

Предупреждение конфликта – это процесс разрешения конфликтной ситуации до момента, когда она перейдет в открытое противоборство. Конфликт – спор или несогласие между двумя лицами или группой людей, когда каждая из сторон считает свою точку зрения правильной. Что мы под-

разумеваем под понятием управление конфликтом? Это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, понять и постараться принять решения по ее урегулированию. Можно выделить стадии: 1) восприятие конфликта и начальная оценка ситуации; 2) исследование конфликта и поиск его причин; 3) поиск путей разрешения конфликта; 4) осуществление организационных мер.

К сожалению, избежать конфликтов очень сложно, но они могут быть существенно разными по своему содержанию. Принято различать два типа конфликтов: конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушающие).

— **Конструктивный конфликт** вызван объективными противоречиями, он носит больше положительный характер, его разрешение ведет к укреплению 2 новой идеи, прогрессивным изменениям в самой организации. Это может быть спор, дискуссия, проговаривании ситуации, выслушивании сторонами друг друга. Возникновению и разрешению конструктивного конфликта способствует практика свободного высказывания мнений, суждений работниками, а не простое поддакивание руководству. Следует всегда помнить одно из правил менеджмента: «Опирайтесь на то, что сопротивляется».

— **Деструктивный конфликт** может быть вызван как объективными, так и субъективными причинами, как правило из деловой сферы он переносится в зону межличностных отношений. Деструктивные конфликты приводят к мелким дразгам в коллективе, к склокам. Конфликты могут быть вызваны различными факторами:

К внутренним факторам можно отнести следующие:

- невыполнение руководителями перед коллективом своих обещаний, сокрытия от коллектива действительного положения вещей;
- отсутствие видимого подтверждения улучшения условий труда и быта;
- конфронтация между персоналом руководства и работниками через распределение материальных благ и оплаты труда;
- проведение преобразований без учета интересов работников.

Среди внешних факторов можно выделить:

- нестабильность в обществе;
- законодательное ухудшение правовой защиты членов трудовых коллективов;
- дисбаланс в распределении материальных благ в обществе.

Социологическими исследованиями установлено, что потеря рабочего времени от конфликтов и постконфликтных переживаний составляет около 15 %, а производительность труда снижается на 20 %. Это не мало важно для руководителя организации. Ведь одним из показателей эффективности работы являем производительность труда. Для предотвращения таких ситуаций стоит проводить профилактику конфликтов. Что же мы понимаем под данным термином? Профилактика конфликтов – это деятельность, ориентированная на недопущение их возникновения и влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы. Эта деятельность заключает в себе активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. Профилактика конфликта подразумевает способность руководителя прогнозировать ход событий в организации. Как показывают социологические опросы структура конфликтов содержит в себе: 52% по вине руководителя, 33% из-за психологической несовместимости, 15% по причине неправильной расстановки кадров.

6.3. Профилактика конфликтных ситуаций

Важнейшими из социально-психологических методов, ориентированных на предотвращение конфликтных ситуаций путем воздействия на эмоции сотрудников, являются:

Метод согласия. Он заключается в проведение мероприятий, нацеленных на привлечение потенциальных конфликтующих в общее дело, после чего у обеих сторон могут появиться общие интересы, прививается навык совместного разрешения конфликтных ситуаций, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать.

Метод доброжелательности, симпатии, развития способности к сопереживанию и сочувствию к другим людям, к пониманию их внутреннего состояния предполагает выражение необходимого соболезнования товарищу по работе, готовность оказать ему практическую поддержку. Необходимо предпринимать это метод в кризисных ситуациях, когда поддержка со стороны персонала окажет огромное влияние на разрешение проблем.

Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. В случае возникновения любых разногласий, которые могут спровоцировать конфликт, важнейшим методом предотвращения негативного разви-

тия событий является признание достоинства партнера, выражения должного уважения к его личности. «Относись к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе».

Метод взаимного дополнения. Нужно обратить внимание на такие навыки и умения партнера, которыми мы сами не обладаем. Да, люди 4 творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работе. Для достижения цели нужно обратить внимание на все способности.

Метод взаимодополняющий особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае оказываются очень прочными.

Метод недопущения дискриминации людей требует избегания подчеркивания преимущества одного партнера над другим, а еще лучше и каких-либо различий между ними. С точки зрения профилактики конфликтов метод имеет преимущества, позволяя избежать появления таких негативных эмоций, как чувство обиды.

Метод психологического подъема предполагает, что настроение людей, их чувства поддаются регулированию, требуют определенной поддержки. Для этого практика выработала множество способов: праздники, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха (теннис, лыжи, спортивные игры на свежем воздухе), совместные тренинги (психологические и бизнес-тренинги). Данные мероприятия положительно влияют на сотрудников, вызывают положительные чувства, взаимные симпатии и создают морально-психологическую атмосферу в организации, что предполагает сплочивание коллектива.

Методы профилактики, влияющие на субъективные и объективные отношения в организации (и причины конфликтов):

- формирование сильной организационной культуры, основанной на социальной справедливости и солидарности;
- создание в организации стройной системы социального партнерства;
- строгое соблюдение законов и норм организации;
- формирование у персонала культуры поведения, уважения к правам личности, взаимного доверия, взаимной толерантности;
- учет психологических особенностей работников, их взаимных симпатий при формировании рабочих групп и выборе стиля руководства;
- создание системы мотивации персонала с учетом предпочтений каждого работника.

6.4. Теоретические и практические задания. Тесты

Теоретические задания

1. Объясните основные причины появления конфликтов и их внутренние и внешние источники.
2. Назовите и опишите основные типы конфликтов (например, межличностные, внутригрупповые, межотраслевые), а также их особенности и характерные признаки.
3. Назовите и охарактеризуйте наиболее распространенные причины возникновения конфликтных ситуаций в организации.
4. Какие основные способы и инструменты используются для разрешения конфликтных ситуаций?
5. Какие меры могут быть предприняты с целью предупреждения возникновения конфликтов в организации?
6. В чем заключается сущность системы управления конфликтами и какие основные этапы ее реализации?

Практические задания

Кейс 1: Конфликт между руководителем и сотрудником по поводу оценки работы

Описание ситуации

Менеджер отдела оценивает работу сотрудника как неудовлетворительную и выносит ему предупреждение. Сотрудник считает, что оценка несправедлива, поскольку он уверен в своей высокой эффективности и считает, что к нему предвзятое отношение.

Постановка задачи

Определите причины, предложите решение по разрешению конфликта.

Кейс 2: Конфликт между отделами – продажи и производства.

Описание ситуации

Отдел продаж обещает клиенту срочную доставку, а отдел производства не может выполнить требования из-за перегруженности. Это вызывает негативное отношение отдела продаж к производству, что отражается на мотивации обеих сторон.

Постановка задачи

Определите причины, предложите решение по разрешению конфликта.

Кейс 3: Личностный конфликт между сотрудниками

Описание ситуации

Два сотрудника в одном отделе постоянно конфликтуют из-за различий в стиле поведения и недопонимания. Это влияет на атмосферу в коллективе и снижает общую эффективность.

Постановка задачи

Определите причины, предложите решение по разрешению конфликта.

4. Кейсы: «Методы управления персоналом»

4.1. Описание ситуации

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Постановка задачи

Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.
2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.
3. лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.
4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

4.2. Описание ситуации

Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Постановка задачи

Как вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.
2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытайтесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

4.3. Описание ситуации

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.
2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.
3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.
4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

4.4. Описание ситуации

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

4.5. Описание ситуации

Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

4.6. Описание ситуации

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Постановка задачи

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».
2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

4.7. Описание ситуации

Вы – начальник цеха (отдела). После реорганизации вам необходимо срочно реорганизовать несколько бригад согласно своему штатному расписанию.

Постановка задачи

По какому пути вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.
2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа.
3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад.
4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад.

4.8. Описание ситуации

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 ч. Идя по коридору, вы видите трех рабочих (работников) вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что вы новый начальник цеха (отдела). Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место.
4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Тесты

1. **Что является основной природой конфликта в организации?**
 - а) Столкновение противоположных интересов, ценностей или целей участников

- б) Ожидание отпуска
 - в) Совместное выполнение задачи
 - г) Обмен информацией между отделами
2. **Какие виды конфликтов выделяют в организации по характеру возникновения?**
- а) Личные и служебные, межличностные и межгрупповые, внутриличностные
 - б) Финансовые и производственные
 - в) Внутренние и внешние только по форме
 - г) Бизнес-конфликты и личные конфликты без различий
3. **Почему важно учитывать значение конфликтов в управлении персоналом?**
- а) Они могут стимулировать развитие, инновации и изменения при правильном управлении
 - б) Конфликты всегда приводят только к ухудшению работы
 - в) Конфликты не влияют на организационную культуру
 - г) Их важность ограничивается судебными вопросами
4. **Какое из утверждений правильно отражает роль конфликтов в организации?**
- а) Конфликты могут быть движущей силой развития и улучшения процессов при грамотном управлении
 - б) Конфликты – это только деструктивные явления, которых следует избегать полностью
 - в) Конфликты не оказывают влияния на мотивацию сотрудников
 - г) В организации конфликты возникают случайно и не требуют внимания
5. **Какая из следующих характеристик типична для скрытых конфликтов?**
- а) Проявляются через пассивность, сомнения и скрытую враждебность
 - б) Связаны только с материальными аспектами
 - в) Обязательно проявляются на публичных собраниях
6. **Что такое форма конфликта?**
- а) Определённый способ его проявления (открытый или скрытый, межличностный, групповой)
 - б) Степень эмоциональности конфликта
 - в) Время возникновения конфликта

- г) Степень разрешения конфликта
7. **Что включает в себя структура конфликта?**
- а) Участников, предмет и причины конфликта, механизмы его развития и результат
 - б) Только участников и предмет спора
 - в) Только причины и результат
 - г) Только формы проявления эмоций
8. **Какая из характеристик показывает динамику конфликтов?**
- а) Процесс их развития, изменение интенсивности и переходы от одних стадий к другим
 - б) Степень их скрытности
 - в) Количество участников
 - г) Используемые средства разрешения
9. **На какой стадии конфликта появляется напряжение и ожидание развития ситуации?**
- а) На стадии зарождения и возникновения
 - б) На этапе разрешения
 - в) На стадии зстоя
 - г) После завершения конфликта
10. **Какая стадия конфликта характеризуется активным противоборством и возможным эскалационным развитием?**
- а) Разгар конфликта
 - б) Начальная стадия
 - в) Завершение конфликта
 - г) Трансформация ситуации
11. **Какая из причин чаще всего вызывает конфликт в управлении персоналом?**
- а) Различия в ценностях и интересах сотрудников
 - б) Не рациональное распределение обязанностей
 - в) Эффективное общение в команде
 - г) Поддержка развития навыков
12. **Что является одним из методов устранения конфликта?**
- а) Переговоры и компромиссные решения
 - б) Игнорирование ситуации
 - в) Усиление конфронтации
 - г) Заморозка ситуации и ожидание исчезновения
13. **Особенность прямого устранения конфликтов – это:**

- а) Постоянное вмешательство и совместное решение спорных вопросов
 - б) Удаление участников конфликта без объяснений
 - в) Передача конфликта другому подразделению без внимания
 - г) Игнорирование ситуации
14. **Какая проблема обычно усложняет разрешение конфликта?**
- а) Недостаток коммуникации и недопонимание между сторонами
 - б) Постоянное обучение сотрудников
 - в) Ясные задания и цели
 - г) Своевременная оплата труда
15. **Какое из утверждений отражает правильный подход к устранению конфликта?**
- а) Анализ причин, поиск взаимных интересов и компромиссное решение
 - б) Настойчивое навязывание своей позиции
 - в) Объявление победителя и пораженного
 - г) Ожидание, когда конфликт сам разрешится без участия руководства
16. **Что является важной мерой профилактики конфликтов в организации?**
- а) Создание открытой корпоративной культуры и развитие коммуникационных навыков
 - б) Увеличение сроков отпуска без обсуждения с сотрудниками
 - в) Ужесточение дисциплинарных мер и запретов
 - г) Ограничение взаимодействия между отделами
17. **Какое управление конфликтами предполагает активное вмешательство руководителя?**
- а) Коллизионное управление (конфликт-менеджмент)
 - б) Изоляция конфликтующих сторон без диалога
 - в) Объявление полного запрета на конфликты
 - г) Игнорирование конфликтных ситуаций
18. **Что включает в себя стратегия разрешения конфликтов?**
- а) Плавное вмешательство, поиск компромиссов и взаимодействие с участниками
 - б) Автоматическое увольнение конфликтующих работников
 - в) Передача конфликта другому руководителю без участия
 - г) Использование силы для подавления конфликта

19. **Что способствует успешному управлению конфликтами внутри организации?**
- а) Наличие системы внутренней коммуникации, доверия и умения вести переговоры
 - б) Отсутствие правил поведения и коммуникации
 - в) Строгая иерархия без диалога
 - г) Полное избегание конфликтных ситуаций и закрытые обсуждения на стороне

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебно-методическое пособие «Управление персоналом» представляет собой систематизированный и комплексный обзор ключевых теоретических и практических аспектов данной дисциплины. В условиях цифровизации и динамично меняющейся экономической и социальной среды, эффективное управление человеческими ресурсами становится критически важным фактором успеха современных организаций.

В пособии подробно рассмотрены базовые концепции, методы и инструменты управления персоналом, включая планирование, подбор, адаптацию, мотивацию, оценку и развитие персонала. Особое внимание уделено описанию цифровых и инновационных технологий управления персоналом в условиях трансформации экономики, что позволяет формировать устойчивые конкурентные преимущества организации.

Данное пособие предназначено для обучающихся и специалистов в области управления персоналом, направленное на формирование практических навыков и развитие аналитического мышления, необходимых для принятия эффективных управленческих решений. Обобщение теоретических положений и их подкрепление практическими рекомендациями обеспечивает комплексное восприятие дисциплины и способствует успешному применению знаний в профессиональной деятельности.

Таким образом, учебно-методическое пособие служит основой для освоения специальности и подготовки квалифицированных кадров, способных эффективно управлять персоналом в условиях цифровой экономики. Перспективы дальнейших исследований предполагают углубленное изучение цифровых технологий и стратегий в сфере управления персоналом, что позволит адаптировать организационные процессы к вызовам времени и обеспечит устойчивое развитие организаций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (новый). – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 208 с. (Библиотека кодексов; Вып. 2[154]). ISBN 978-5-16-003618-2. Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/187062> (дата обращения: 25.12.2025).
2. Федеральный закон «О специальной оценке условий труда» от 28.12.2013 N 426-ФЗ (последняя редакция). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156555/
3. Федеральный закон «О внесении изменений и дополнений в кодекс законов о труде Российской Федерации, основы законодательства Российской Федерации об охране труда, кодекс РСФСР об административных правонарушениях и Уголовный кодекс РСФСР» от 18.07.1995 N 109-ФЗ (последняя редакция). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7248/
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (части первая, вторая, третья и четвертая) – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 831 с.: (Обложка. КБС). – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126898> (дата обращения: 25.12.2025).
5. Федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 12.12.2023 N 565-ФЗ (последняя редакция). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_464093/
6. ГОСТ 12.0.230.1-2015. Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Руководство по применению ГОСТ 12.0.230-2007 (с Поправкой). <https://docs.cntd.ru/document/1200136073>
7. Постановление Правительства РФ от 27.08.2016 № 858 (ред. от 19.04.2021) «О типовой форме трудового договора, заключаемого между работником и работодателем – субъектом малого предпринимательства, который относится к микропредприятиям, и работником и работодателем – некоммерческой организацией». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_204023/

8. Приказ Минтруда России от 09.03.2022 N 109н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 08.04.2022 N 68136).
9. Асалиев, А. М. Экономика и управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, Т. Г. Строителева. – Москва: Инфра-М, 2024. – 143 с. – ЭБС Znanium. – ISBN 978-5-16-104878-8. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=429809> (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
10. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами: учебник: [16+] / В. Р. Веснин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2019. – 702 с. : табл. – ISBN 978-5-392-27401-7. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=570063> (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
11. Управление персоналом: практическое руководство / пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2025. – 242 с. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»). – ISBN 978-5-9614-5659-2. – Текст: непосредственный.
12. Орлова, М. В. Управление персоналом в цифровую эпоху: учебник / М. В. Орлова. – Москва: Проспект, 2023. – 288 с. – Текст: непосредственный.
13. Управление персоналом: учебник / под ред. И. Б. Дураковой. – Москва: Инфра-М, 2023. – 569 с. – ЭБС Znanium. – ISBN 978-5-16-110565-8. – URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=422733> (дата обращения: 01.12.2025). – Текст: электронный.
14. Управление персоналом: учебное пособие / А. Я. Кибанов, Г. П. Гагаринская, О. Ю. Калмыкова, Е. В. Мюллер. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 238 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-006102-3. – Текст: непосредственный.
15. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 6-е изд., стер. – Москва: Дашков и К, 2022. – 278 с. – ISBN 978-5-394-04781-7. – Текст: непосредственный.
16. Кузнецов, И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум для вузов / И. Н. Кузнецов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 397 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16692-7. – URL: <https://urait.ru>.

- ru/bcode/560482 (дата обращения: 24.12.2025). – Текст: электронный.
17. Абдулова, Т. Г. Формирование управленческих компетенций персонала в условиях цифровой трансформации / Т. Г. Абдулова, Г. П. Гагаринская // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 4(60). – С. 16-20. – EDN YKKTXT.
 18. Багдасарян, Д. А. Использование искусственного интеллекта и Big Data в управлении человеческими ресурсами / Д. А. Багдасарян // Человеческий капитал молодежи: современные вызовы и возможности в период глобальных изменений: Сборник материалов по итогам международной Школы молодого ученого, Сочи, 11–14 сентября 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. – С. 63-67. – EDN TQXJWS.
 19. В. В. Канаки, Е. Е. Оксенюк К вопросу кадрового дефицита в условиях цифровизации экономики // ЕГИ. 2024. № 6 (56). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-kadrovogo-defitsita-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> (дата обращения: 25.12.2025).
 20. Дроздов, И. Н. Цифровизация управления человеческими ресурсами в бизнес-организации: значимость и актуальные направления / И. Н. Дроздов, В. Лю // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 6. – С. 2433-2444. – DOI 10.18334/ce.16.6.114781. – EDN WOPWVGK.
 21. Иванова, И. Г. Цифровые технологии в HR: современные тренды управления персоналом в России / И. Г. Иванова, Г. О. Искандарян // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 10. – С. 144-158. – DOI 10.55186/2413046X_2024_9_10_40 – EDN AZOGYQ.
 22. Оборин М. С. Технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. № 1 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 25.12.2025).
 23. Родинова, Н. П. Современные тенденции в управлении персоналом / Н. П. Родинова, В. М. Остроухов, В. С. Березняковский // Индустриальная экономика. – 2022. – № 1-1. – С. 65-70. – DOI 10.47576/2712-7559_2022_1_1_65. – EDN ZXFYAN.

24. Ходова, Я. А. Современные методы оценки качества персонала как инструмент повышения эффективности бизнес-процессов предприятий / Я. А. Ходова, А. А. Скударь, Л. И. Пискун // *Лидерство и менеджмент*. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 533-546. – DOI 10.18334/lim.10.2.117848. – EDN MJFHJO.

Учебное издание

Сурмина Елена Борисовна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Редактор **Д. Д. Багина**

Компьютерная верстка **Э. Д. Сухорукова**

Подписано в печать 26.12.2025

Формат 210x297/2. Бумага офисная

Гарнитура PT Sans

Печать оперативная. Усл.печ.л. – 6.90

Тираж 500. Заказ № 2555/3.1



Издательство Тольяттинской академии управления

445144, Самарская область, Ставропольский район,
территория оздоровительный комплекс Алые паруса, здание 5



ТОЛЬЯТТИНСКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ