

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

*Рекомендовано Учебно-методическим объединением  
по аграрному техническому образованию в качестве  
учебно-методического пособия для студентов  
учреждений высшего образования по специальности  
7-06-1021-01 «Охрана труда и эргономика»*

Минск  
БГАТУ  
2024

УДК 005.5(07)  
ББК 65.291.2я7  
У66

Составители:

кандидат физико-математических наук, доцент *Л. А. Казакевич*,  
кандидат экономических наук *Н. В. Хорошун*

Рецензенты:

кафедра организации производства и экономики недвижимости  
УО «Белорусский государственный технологический университет»  
(кандидат экономических наук, доцент,  
заведующий кафедрой *Е. В. Россоха*);  
главный инженер СП ЗАО «МАЗ-МАН» *Ю. М. Сенько*

**Управление персоналом** : учебно-методическое пособие / сост.:  
У66 Л. А. Казакевич, Н. В. Хорошун. – Минск : БГАТУ, 2024. – 188 с.  
ISBN 978-985-25-0256-6.

Включает теоретические и практические аспекты управления персоналом. Рассмотрена концепция управления персоналом на современном этапе и система управления персоналом. Подробно освещены вопросы состава и структуры персонала предприятий, организации управленческого труда, планирования, набора, расстановки, адаптации, обучения и оценки персонала, формирования социально-психологического климата в трудовом коллективе и мотивации персонала, управления дисциплинарными отношениями и деловой карьерой. Пособие содержит теоретический материал и материал для практических занятий.

Предназначено для магистрантов учреждений высшего образования специальности 7-06-1021-01 «Охрана труда и эргономика», а также студентов, изучающих дисциплину «Управление персоналом» специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент» и изучающих дисциплину «Менеджмент» специальности 6-05-0811-04 «Агробизнес».

УДК 005.5(07)  
ББК 65.291.2я7

ISBN 978-985-25-0256-6

© БГАТУ, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
----------------	---

### ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

Лекция № 1. Концепция управления персоналом на современном этапе .....	7
Лекция № 2. Система управления персоналом.....	11
Лекция № 3. Состав и структура персонала организации .....	23
Лекция № 4. Организация управленческого труда .....	31
Лекция № 5. Анализ работы персонала.....	46
Лекция № 6. Планирование персонала.....	56
Лекция № 7. Набор и отбор персонала.....	63
Лекция № 8. Расстановка, адаптация и обучение персонала .....	72
Лекция № 9. Формирование социально-психологического климата в трудовом коллективе и мотивация персонала .....	80
Лекция № 10. Управление дисциплинарными отношениями ....	91
Лекция № 11. Оценка персонала.....	99
Лекция № 12. Деловая карьера.....	104

### ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практическое занятие № 1. Анализ целей управления персоналом.....	115
Практическое занятие № 2. Оценка личностного потенциала персонала .....	117
Практическое занятие № 3. Анализ принципов управления персоналом.....	119
Практическое занятие № 4. Анализ методов управления персоналом.....	126
Практическое занятие № 5. Организация личной работы.....	129
Практическое занятие № 6. Оценка культуры управленческого труда.....	134

Практическое занятие № 7. Применение правил служебного этикета .....	138
Практическое занятие № 8. Расчет потребности в персонале...	147
Практическое занятие № 9. Построение идеальной модели руководителя .....	153
Практическое занятие № 10. Составление карты мотивации персонала .....	156
Практическое занятие № 11. Экспертная оценка уровня трудовой дисциплины .....	160
Практическое занятие № 12. Планирование личной карьеры...	165
ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ .....	168
СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ .....	179
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	186

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент персонала является неотъемлемой и важнейшей частью системы управления предприятием, поскольку именно персонал является наиболее мобильным ресурсом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и развитие. Сегодня возрастающими темпами изменяются как изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, так и поведение работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества труда каждого работника. Знание современных подходов к управлению персоналом необходимо руководителю для успешного управления современным предприятием в динамичной внешней среде.

Цель изучения дисциплины состоит в приобретении магистрантами теоретических знаний в области управления персоналом как самостоятельной области науки управления и практических навыков в реализации теоретических положений.

В процессе изучения дисциплины решаются задачи обеспечения усвоения магистрантами необходимого комплекса теоретических знаний, опыта практической реализации основных принципов управления персоналом, обучения методам выработки оптимальных управленческих решений в работе с персоналом.

В ходе изучения учебной дисциплины у магистрантов формируются компетенции:

- уметь работать в команде и глубоко осознавать общегражданские цели своей профессиональной деятельности;
- определять гуманистические, гражданско-патриотические и нравственные параметры своей общественной и профессиональной деятельности;
- организовывать деятельность персонала с учетом особенностей и организационно-технических условий производства.

В результате изучения дисциплины «Управление персоналом» магистрант должен знать ключевые понятия и механизм, структуру и методы управления персоналом, методики планирования, подбора

и оценки персонала, задачи и функции службы управления персоналом; должен уметь организовывать деятельность персонала, управлять развитием и деловой карьерой, обеспечивать деловую активность и мотивацию персонала.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с учебной программой «Управление персоналом» для специальности 7-06-1021-01 «Охрана труда и эргономика». По каждой теме подобран научно-теоретический материал, разработан план практических занятий, обеспечено проведение контроля результатов обучения.

# ЛЕКЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

## Лекция № 1 КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

### *План лекции:*

1. Сущность управления персоналом.
2. Этапы и актуальные направления развития управления персоналом.

### **1.1. Сущность управления персоналом**

Экономический результат деятельности предприятия – это, прежде всего, результат эффективного управления человеческими ресурсами, правильной кадровой политики, умелого управления персоналом. Основные цели предприятия не могут быть достигнуты усилиями одного работника. Они распределяются между различными исполнителями как по иерархической вертикали управления, так и по горизонтали.

*Управление персоналом* – это деятельность, выполняемая в организациях и направленная на наиболее эффективное использование потенциала работников для достижения поставленных целей.

Важнейшие элементы этой деятельности:

- определение потребности в персонале;
- привлечение персонала;
- развитие персонала;
- вознаграждение;
- высвобождение персонала;
- управление затратами на персонал;
- руководство сотрудниками и т. д.

Управление персоналом следует рассматривать как комплексное воздействие на коллективы и отдельных работников, направленное на обеспечение оптимальных условий для творческого, инициативного и сознательного труда, на достижение высоких конечных результатов.

Управление персоналом является универсальной задачей и функцией руководителя, который управляет теми сотрудниками, которым он делегировал полномочия и задачи. В то же время управленческая ответственность остается за руководителем, он отвечает за работу сотрудников. Руководитель управляет не технологическими процессами и машинами, а людьми. И он должен обращать внимание на их способности, конфликты, поведение. Неудовлетворительная ситуация с кадрами на предприятии характеризуется следующими признаками:

- безразличие. У работников имеет место равнодушие и недостаточная идентификация их с тем заданием, которое они выполняют, с тем предприятием, на котором они работают. Это состояние называют феноменом «внутреннего увольнения». Недостаточная удовлетворенность трудом и его результатами не влекут за собой смену места работы или сферы деятельности, а вызывают пессимизм, разочарование и в конечном итоге снижают производительность труда;

- бюрократизм. Наличие бюрократических элементов в организациях создает недоверие, снижает уровень творчества, часть времени используется непроизводительно, что также снижает конечный результат;

- непредпринимательское поведение. У части работников может наблюдаться недостаточная ориентация на цели предприятия и отсутствие способности мыслить с предпринимательской точки зрения;

- неудовлетворительные условия. Если на предприятии не созданы условия для достижения высоких результатов, для проявления творческих способностей работников, то они будут проявлять свои способности в другом месте, там, где их знания и опыт оцениваются адекватно их усилиям, то есть вне предприятия, в свободное от основной работы время;

- плохая приспособляемость. Если готовность предприятий и работников приспособиться к изменяющейся среде и к новым условиям недостаточна, то это также оказывает отрицательное воздействие на результативность деятельности предприятия;

- эгоизм. Эгоизм в поведении отдельных работников ведет к снижению эффективности коллективного труда, не способствует сплочению коллектива.



Наиболее *типичными ошибками* руководителей в вопросах управления персоналом являются следующие:

1. Решение проблем персонала по остаточному принципу, когда кадровая работа не является важнейшим приоритетом для руководителя. Такой руководитель считает, что задача персонала – обеспечивать решение более важных, по его мнению, задач в области производства, финансов или маркетинга.

2. Борьба со следствиями, а не с причинами, порождающими низкую отдачу работников. Низкая дисциплина персонала может являться следствием недостаточной материальной мотивации.

3. Высокая формализация работы с персоналом, когда создаются различные системы отбора персонала и проведения его аттестаций, множество инструкций и положений, вводятся стандартные формы составления планов и отчетов о проделанной работе. Но за всеми этими системами и документами исчезает человек с его желаниями, стремлениями и потребностями.

4. Замена действительных знаний о людях, работающих в организации, их формальным описанием (возраст, образование, специальность, должность, стаж работы) с использованием компьютеризированных систем, которые позволяют иметь в любой момент информацию о каждом работнике. В этом случае у руководителя складывается впечатление, что он знает все необходимое для успешного управления персоналом. Однако ни одно формализованное описание не способно создать адекватный образ человека.

Важно отметить, что не существует универсальных, запатентованных рецептов успешного функционирования предприятий и рецептов эффективной работы персонала, пригодных на все случаи жизни. Каждое предприятие имеет свою специфику, а если говорить о работниках, то каждый из них – индивидуальность. Тем не менее, имеется выработанный мировой теорией и практикой ряд общих мер и подходов к разрешению проблемы эффективного управления персоналом. Задачей руководства является применение имеющегося положительного опыта к условиям конкретного предприятия, использование всех возможностей существующего механизма управления персоналом.

## 1.2. Этапы и актуальные направления развития управления персоналом

Кадровый менеджмент прошел несколько этапов (стадий, фаз) развития вслед за экономическими и социальными изменениями в обществе. Можно выделить следующие *этапы*:

- начало XX века. Жесткая регламентация физических работ, нормирование труда;

- 20-е гг. Отсутствие прав у наемных работников, минимизация затрат на рабочую силу, соответствие условий труда и функций работников их психофизическим особенностям;

- 50-е гг. Ориентация на малые группы, снятие напряженности, устранение конфликтов, принципы коллективизма, участие в принятии решений;

- 60–70-е гг. Профессионализация, специализация управления персоналом;

- 80-е гг. Возрастание значения знаний, повышение затрат на персонал, конкуренция на рынке труда, расширение прав по участию в принятии решений;

- 90-е гг. Мобилизация резервов личности каждого сотрудника, упор на самообучение в организации и технику групповой работы;

- 2000 г. Инновационная и предпринимательская ориентация в управлении персоналом.

Следует отметить, что для ранних этапов характерен авторитарный стиль и ориентация на задачи. Для последних этапов – демократический стиль и ориентация на человека.

Возрастающими темпами изменяются изделия и технологии, социально-экономическое поведение потребителей, конкурентов, партнеров и государства, а также поведение работающего в организации персонала. В таких условиях неизбежно возрастает зависимость процветания и жизнеспособности предприятия от качества труда каждого работника. Это приводит к тому, что:

- предприятие не может позволить себе такую роскошь, как наличие неквалифицированных и непроизводительных кадров;

- каждый сотрудник, приносящий своим трудом успех предприятию, становится все более для него ценным;

- квалифицированный сотрудник, понимающий свою ценность для организации, становится все более требовательным к уважению

его личности, к применяемым на предприятии методам управления и стилю руководства;

– организация начинает ценить не тех, кто много знает и умеет сегодня, а тех, кто на основе своих сегодняшних знаний и умений способен быстро приобретать новые знания, адаптируясь в динамичном мире.

Все это делает управление персоналом одной из важнейших функций на современных предприятиях.

*Актуальные направления* развития управления персоналом связаны с рыночно ориентированными изменениями в экономике, технологиях, социальной сфере и правовых отношениях. Основными задачами управления персоналом становятся:

- планирование и развитие персонала;
- разработка систем информационного обеспечения персонала;
- менеджмент рабочего времени;
- развитие предпринимательства;
- разработка концепции деловой активности персонала;
- маркетинг и лизинг персонала;
- системное кадровое регулирование;
- стратегическое развитие кадрового потенциала и ресурсов личности;
- индивидуальное планирование карьеры;
- управление персоналом в экономически сложное время.

#### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Сущность управления персоналом.
2. Основные элементы управления персоналом.
3. Ситуация с кадрами на предприятиях.
4. Типичные ошибки в вопросах управления персоналом.
5. Этапы развития кадрового менеджмента.
6. Актуальные направления дальнейшего развития управления персоналом.

## **Лекция № 2 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### ***План лекции:***

1. Цели управления персоналом.
2. Механизм управления персоналом.

3. Кадровый потенциал.
4. Принципы управления персоналом.
5. Методы управления персоналом.

### **2.1. Цели управления персоналом**

Важнейшим элементом системы управления персоналом являются цели управления персоналом.

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Все организации, наряду с установлением целей в сфере доходов (показатели прибыльности, положения на рынке, производительности и др.), в сфере работы с клиентами (показатели скорости обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и др.), в сфере социальной ответственности (показатели объема благотворительности, сроков проведения благотворительных акций), разрабатывают цели в сфере работы с персоналом.

Основная *цель управления персоналом* – это формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации, обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными работниками.

Необходимо отметить, что люди приходят на предприятие, преследуя свои собственные цели и стремясь удовлетворить свои собственные потребности. Поэтому использование с наибольшей эффективностью потенциала персонала для достижения целей организации возможно только при создании условий, позволяющих сотрудникам удовлетворять собственные интересы. То есть должны учитываться не только организационные цели, но и индивидуальные цели работников.

Для достижения основной цели управления персоналом реализуется ряд локальных целей и подцелей. Дерево целей кадрового менеджмента представлено на рис. 2.1.

В управлении персоналом можно выделить ряд *аспектов*:

– технико-технологический – отражает уровень развития производства, особенности использования техники и технологии, производственные условия;

– организационно-экономический – касается вопросов, связанных с планированием численности, состава работающих,

с материальным и моральным стимулированием, с использованием рабочего времени;

– правовой – включает вопросы соблюдения действующего трудового законодательства в работе с персоналом;

– социально-психологический – отражает вопросы социального и психологического обеспечения управления персоналом, использования различных социально-психологических процедур и приемов в практической работе;

– педагогический – связан с решением вопросов по воспитанию персонала.



Рис. 2.1. Цели управления персоналом

## 2.2. Механизм управления персоналом

Механизм управления персоналом на предприятии также следует рассматривать как составляющую системы управления персоналом.

*Механизм управления персоналом* – система экономических, законодательных и административных методов, рычагов, мероприятий

и организационных форм управления трудовыми ресурсами, обеспечивает оптимальное развитие и эффективное функционирование предприятия.

Механизм управления персоналом включает следующие элементы:

- формирование персонала, то есть прогнозирование структуры персонала, определение потребности в кадрах, планирование персонала, привлечение, подбор и расстановку персонала, заключение трудовых договоров;

- использование персонала, то есть управление карьерой сотрудников, формирование благоприятного морально-психологического климата, обеспечение рабочих мест;

- стабилизацию персонала, то есть совершенствование процесса планирования, подбора, расстановки и перемещений персонала, оценку результатов труда и развитие персонала.

Как видно, механизм управления персоналом – это сложный динамический процесс, элементы которого определяются изменениями во внешней и внутренней среде, изменениями условий работы на предприятии, целей, задач и методов их достижения.

С механизмом управления персоналом связана функция управления персоналом.

*Функция управления персоналом* представляет собой совокупность видов деятельности, с помощью которых происходит управление персоналом. Она включает:

- планирование персонала. Заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами;

- управление наймом и учетом персонала. Заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организации отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом;

- оценку, обучение и развитие персонала. Заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников;

организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры;

– управление мотивацией персонала. Заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда, разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала;

– управление социальным развитием. Заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования;

– правовое обеспечение управления персоналом. Связано с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом;

– информационное обеспечение управления персоналом. Заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией;

– обеспечение нормальных условий труда. Включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т. д.

– линейное руководство. Заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется, в том числе, и на уровне управления организации в целом. Руководство осуществляет не только служба управления персоналом, но и руководители всех уровней.

### **2.3. Кадровый потенциал**

Кадровый потенциал организации определяется уровнем развития личностного потенциала каждого работника и уровнем эффективности его использования в соответствии с установленными целями.

Под кадровым потенциалом понимается уровень совместных возможностей персонала организации, в которых интегрируются:

– профессиональные возможности работников и руководителей;

– организационная культура;

– сложившиеся в организации межличностные отношения;

– преобладающий стиль управления.

Следует отметить, что кадровый потенциал организации зависит от личностных потенциалов работников организации, но он не является

их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого из работников в отдельности.

Оптимальный уровень развития кадрового потенциала предприятия характеризуется тем, что:

- численность и структура персонала соответствуют потребностям производства и управления, а также содержанию решаемых задач;
- уровень квалификации управленческого персонала обеспечивает высокое качество принимаемых решений и их скорейшую реализацию;
- физические данные и индивидуально-психологические характеристики работников соответствуют специфике конкретного вида деятельности.

Формирование и развитие кадрового потенциала организации проходит определенные этапы. Их последовательность составляет жизненный цикл использования кадров, или *кадровый цикл* (рис. 2.2).

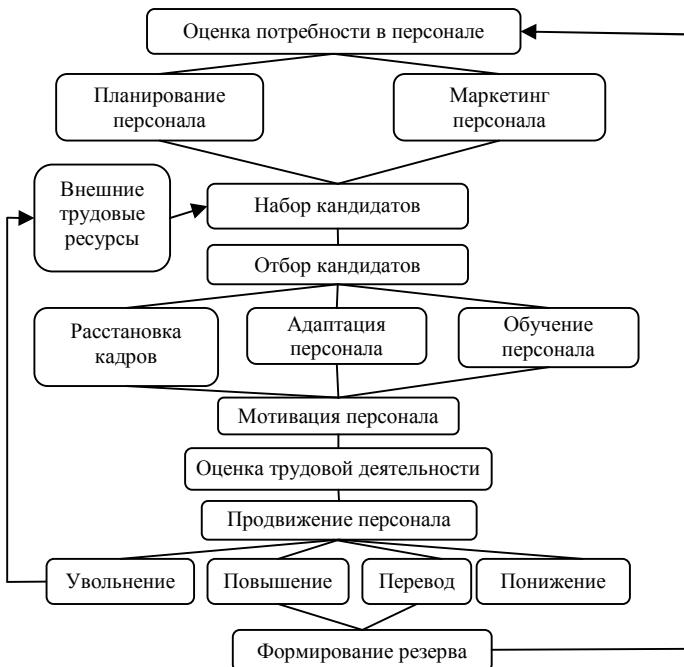


Рис. 2.2. Кадровый цикл



Кадровый цикл включает:

- оценку потребностей в персонале;
- планирование персонала;
- маркетинг персонала;
- набор кандидатов из внешних источников. Существуют также и внутренние источники персонала в организации, например, молодые специалисты.

Процесс формирования кадров идет далее за счет отбора, расстановки, адаптации и обучения персонала. Важную роль играет мотивация и повышение активности работников. Оценка деятельности персонала служит основой для его продвижения (повышение, перевод, понижение, увольнение). Обратная связь в кадровом цикле состоит в формировании кадрового резерва.

Наряду с формированием и развитием кадрового потенциала, существуют и процессы его обновления, которые включают уход в отставку (высвобождение персонала) и пополнение кадрового резерва, а также активное использование различных механизмов занятий конкретными должностями (выборы, конкурсы, выдвижение, назначение).

## **2.4. Принципы управления персоналом**

Принципы представляют собой основные правила осуществления деятельности по управлению персоналом. В основе принципов менеджмента лежат объективные законы и закономерности рационального осуществления совместной работы. Они вытекают из практического опыта людей и связаны по цепочке «опыт управления – закономерности – законы – принципы». При этом надо иметь в виду, что одна закономерность (закон) может порождать множество принципов и, наоборот, ряд закономерностей может концентрироваться в одном принципе управления.

*Принципы управления персоналом* – это основные законы, руководящие правила, положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы и работники управления в процессе своей деятельности в силу сложившихся в обществе социально-экономических условий.

Классификация принципов:

1. По степени обоснованности:

- а) научные – сформулированы на основе познания законов и закономерностей управления персоналом;

б) обыденные – правила и действия, сформулированные человеком на основе собственного восприятия действительности, традиций и интуиции. Они почти все субъективны.

2. По степени универсальности:

а) универсальные (общие) – отражают правила формирования самых разнообразных систем в обществе;

б) специфические – действующие в отдельных сферах человеческой деятельности;

в) ситуационные – те, которые действуют в конкретных ситуациях.

3. По способу реализации:

а) реализуемые без какого-либо участия человека;

б) реализуемые при взаимодействии людей (коллективная и общественная деятельность);

в) реализуемые только одним человеком (индивидуальная деятельность).

4. По масштабу действия:

а) действующие только в отдельных элементах системы (индивидуальная работа);

б) действующие между элементами системы внутри организации (коррелятивная связь субъекта и объекта управления, обратная связь);

в) действующие между системами (между предприятиями, отраслями народного хозяйства).

Эффективная система управления в организациях базируется на ряде современных принципов управления персоналом:

– руководство посредством договоренности о целях. Для каждого подразделения и каждого работника устанавливаются цели. Претворение этих целей в жизнь зависит от каждого в отдельности;

– руководство через доверие и самоконтроль;

– руководство через уважение всех работников. Не должно быть бросающейся в глаза разницы между руководителями, специалистами, рабочими;

– руководство посредством материального и нематериального признания. Хорошим стимулом является не только участие в прибылях, премия за хорошие показатели, но и личная похвала, разговор с работником;

– руководство посредством повышения квалификации. Необходимо предоставлять возможности для повышения квалификации работников. Высокая квалификация обеспечивает гарантию их востребованности и занятости;

– руководство посредством информации и коммуникаций.

Важную роль играют также следующие принципы управления персоналом:

– подбор персонала по деловым и личным качествам;

– преемственность (сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников);

– должностное и профессиональное продвижение работников (должно осуществляться на основе использования обоснованных критериев оценки деятельности персонала и обеспечения условий для постоянного карьерного роста);

– открытое соревнование (организация, которая заинтересована в развитии кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности);

– принцип соответствия (порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя);

– автоматическое замещение отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций;

– правовая защищенность (все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов).

## **2.5. Методы управления персоналом**

Методы управления персоналом – это совокупность способов, приемов и средств целенаправленного воздействия на работников, определяющих условия их деятельности.

В зависимости от преобладания тех или иных способов и средств воздействия все методы управления персоналом делят на три группы:

– экономические;

– административные;

– социально-психологические.

Экономические методы основаны на сознательном использовании объективных экономических законов. Они действуют в сфере регулирования экономических отношений.

К административным относятся методы, основанные на ответственности подчиненных и власти руководителя, на использовании обязательных для исполнителя предписаний и рекомендаций. Сфера их действия – организационные и правовые отношения.

Социально-психологические методы основаны на учете и использовании нематериальных интересов людей. Они направлены на удовлетворение социальных потребностей членов трудового коллектива и действуют как регуляторы социальных, психологических, идеологических и этических отношений.

К *экономическим методам* управления персоналом относятся все методы материального стимулирования сотрудников. Основные средства их реализации – это:

- заработная плата;
- участие в прибыли;
- система поощрений за качество труда и его эффективность;
- система наказаний в виде вычетов;
- некоторые элементы социального обеспечения сотрудников (оплата питания, проезда, предоставление медицинского страхования).

Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование средств в материальное стимулирование персонала должно иметь отдачу в виде прибыли предприятия за счет повышения качества работы.

*Административные методы* управления персоналом – это набор приемов и способов прямого управленческого воздействия на отношения людей в процессе производства.

В зависимости от содержания административные методы управления персоналом разделяются на две группы:

- организационные;
- оперативно-распорядительные.

Организационные методы управления используются при решении перспективных задач и создании организационных основ предприятия. Различают следующие виды организационного воздействия:

- регламентирование – это совокупность правил, определяющих порядок работы, предписание действовать определенным образом;
- нормирование – это установление допустимых границ деятельности, расчет норм различных показателей работы;

– инструктирование – это воздействие на исполнителей с помощью инструкций, рекомендаций, указаний о порядке и способах выполнения работы.

Оперативно-распорядительные методы используются для оперативного управления с помощью приказов, распоряжений, решений.

Административные методы управления персоналом ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации. Они имеют прямой характер воздействия – любой приказ или распоряжение руководства должны быть обязательно выполнены.

*Социально-психологические методы* управления персоналом – это система способов и приемов воздействия на духовные интересы коллектива и отдельных работников.

В зависимости от содержания социально-психологические методы управления разделяются на две группы:

- социальные;
- психологические.

Социальные методы управления позволяют упорядочить социальные отношения между коллективами, между коллективом и его отдельными членами, межличностные отношения внутри коллектива. К социальным методам относятся следующие:

– метод социальных норм, основанный на использовании выработанных обществом норм: гуманность, соучастие, критическое отношение к своим недостаткам, честность;

– воспитательные методы, включающие пропаганду и агитацию, убеждение и воспитание;

– методы социального регулирования – это договоры и взаимные обязательства администрации и коллектива, уставы общественных организаций, порядок учета и очередность удовлетворения социальных потребностей и интересов работников;

– методы социального почина и новаторства, обмен опытом;

– методы социальной преемственности: посвящение в рабочие, чествование ветеранов, торжественные собрания, смотры, конкурсы на лучшего по профессии;

– методы морального стимулирования: поощрение лучших коллективов и работников.

Психологические методы направлены на регулирование отношений между людьми и создание оптимального психологического климата в коллективе. К психологическим методам относятся следующие:

– методы комплектования малых групп и коллективов. При их использовании выявляются симпатии и антипатии внутри групп, степень психологической совместимости людей;

– методы гуманизации труда. Их задача – исключить монотонность труда, расширить творческие процессы;

– методы психологического побуждения работников к труду. Они основаны на создании условий, повышающих привлекательность труда;

– методы профессионального отбора и обучения. Цель этих методов – добиться соответствия психологических особенностей личности выполняемой работе.

Один из наиболее важных результатов применения социально-психологических методов – минимизация конфликтов. Кроме того, с их помощью можно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе образа идеального сотрудника. Эти методы помогают определить место каждого человека в коллективе, выявить неформальных лидеров.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Цели как важнейший элемент системы управления персоналом.
2. Основная цель управления персоналом.
3. Локальные цели и подцели управления персоналом.
4. Дерево целей кадрового менеджмента.
5. Элементы дерева целей кадрового менеджмента.
6. Аспекты в управлении персоналом.
7. Механизм управления персоналом.
8. Элементы механизма управления персоналом.
9. Функция управления персоналом.
10. Элементы функции управления персоналом.
11. Кадровый потенциал организации.
12. Оптимальный уровень развития кадрового потенциала предприятия.
13. Кадровый цикл.

14. Элементы кадрового цикла.
15. Принципы управления персоналом.
16. Классификация принципов управления персоналом.
17. Современные принципы управления персоналом.
18. Методы управления персоналом.
19. Экономические методы управления персоналом.
20. Средства реализации экономических методов управления персоналом.
21. Административные методы управления персоналом.
22. Виды организационного воздействия.
23. Оперативно-распорядительные методы.
24. Социально-психологические методы управления персоналом.
25. Реализация социальных методов.
26. Реализация психологических методов.

### **Лекция № 3**

## **СОСТАВ И СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

#### ***План лекции:***

1. Классификация персонала организации.
2. Управленческий персонал.
3. Служба управления персоналом.

### **3.1. Классификация персонала организации**

Персонал предприятия можно классифицировать по различным критериям, важнейшим из которых являются функции, выполняемые работниками. На этой основе все работающие на предприятии подразделяются на две группы:

1. *Производственный персонал* (рабочие, управленческий персонал, младший обслуживающий персонал, ученики, работники пожарно-сторожевой охраны).

2. *Непроизводственный персонал.*

Первая группа наиболее многочисленна. Входящие в нее работники принимают прямое и/или косвенное участие в производственном процессе и выполняют всю совокупность производственных функций.

Наибольшая по численности категория работников в составе производственного персонала – *рабочие*. Они классифицируются по ряду признаков (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Классификация рабочих

Классификационный признак	Классификационные группы рабочих
Профессия	Токарь, слесарь, водитель, механизатор и т. д.
Степень участия в производственном процессе	Основные рабочие, вспомогательные рабочие
Форма оплаты труда	Рабочие-сдельщики, рабочие-повременщики
Уровень квалификации	Рабочие с 1-го по 8-й разряд

Удельный вес рабочих в составе производственного персонала достигает 80 %–90 %. Классификация рабочих по профессиональному признаку очень многогранна. Число наименований профессий рабочих на каждом конкретном предприятии зависит от его специфики, то есть от особенностей технологического процесса, от характера выпускаемой продукции и ряда других факторов.

Деление рабочих на основных и вспомогательных свидетельствует о степени их участия в производственном процессе, о направленности их воздействия либо на предмет труда, либо на рабочее место с находящимися на нем оборудованием, инструментом, приспособлениями. Основные рабочие непосредственно воздействуют на предмет труда, то есть на исходное сырье, материалы, заготовки, преобразуют их, изменяют их физические, химические свойства, пространственное расположение. В процессе этого воздействия они изготавливают продукцию. Вспомогательные рабочие обеспечивают рабочие места всем необходимым (сырье, материалы, заготовки, все виды энергии), обслуживают рабочие места с расположенными на них оборудованием и инструментом, выполняют ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.



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

Все рабочие на производстве различаются по уровню квалификации. Квалификационным признаком у рабочих выступает разряд.

Вторая по численности и удельному весу категория в составе производственного персонала – это *управленческий персонал*.

К категории *младшего обслуживающего персонала* относятся работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии (работники душевых, гардеробных, уборщики помещений).

*Ученики* – это немногочисленная категория лиц, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

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

*Непроизводственный персонал* предприятия представлен работниками, которые не принимают участия в выпуске продукции. Их назначение – обеспечение и обслуживание работников предприятия. Это персонал состоящих на балансе основного предприятия медицинских, детских дошкольных, культурно-просветительских учреждений и подразделений бытового, жилищно-коммунального хозяйства, капитального ремонта зданий и сооружений предприятия.

### **3.2. Управленческий персонал**

К управленческому персоналу относятся работники, профессионально участвующие в процессе управления, выполняющие разнообразные функции, определенные профилем их деятельности и уровнем в управленческой иерархии. Управленческий персонал, разделяемый на руководителей, специалистов и технических исполнителей (служащих), имеет достаточно разветвленную классификацию, представленную в табл. 3.2.

*Руководители* возглавляют коллективы, направляют и координируют их работу, контролируют результаты их деятельности. Руководители могут быть линейными и функциональными, что связано с разделением управленческого труда.

*Линейные руководители* действуют на основе единоначалия и ответственны за состояние и развитие организации или ее части: объединения, предприятия, цеха, участка, бригады. В сельскохозяйственном производстве к линейным руководителям относятся директора предприятий, председатели сельскохозяйственных производственных кооперативов, начальники участков, управляющие отделениями, мастера, бригадиры.

Таблица 3.2

Классификация управленческого персонала

Классификационный признак	Классификационная группа
<b>Руководители</b>	
Вид выполняемой функции	– линейные руководители; – функциональные руководители
Уровень иерархии в системе управления	– руководители высшего звена; – руководители среднего звена; – руководители первичного звена
Уровень образования	– руководители с высшим образованием; – руководители со средним специальным образованием; – практики
<b>Специалисты</b>	
Специальность	– инженеры; – агрономы; – зоотехники; – экономисты; – бухгалтеры и др.
Профиль деятельности	– специалисты технического профиля; – специалисты экономического профиля; – специалисты административно-хозяйственного профиля
Уровень образования	– специалисты с высшим образованием; – специалисты со средним специальным образованием; – практики

Классификационный признак	Классификационная группа
Уровень квалификации (категория)	– специалист 3 категории (технического профиля); – специалист 2 категории; – специалист 1 категории; – ведущий специалист; – главный специалист
Технические исполнители	
Вид деятельности	– технические работы

*Функциональные руководители* возглавляют подразделения, осуществляющие конкретные функции управления. Под каждую специальную функцию управления (техническое и технологическое обеспечение производства, организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. К функциональным руководителям относятся главные специалисты хозяйств, специалисты отраслевых подразделений, руководители лабораторий и т. п.

Деление руководителей на руководителей высшего, среднего и первичного звеньев обусловлено уровнем иерархии в системе управления. Широта их функциональных обязанностей зависит от этого уровня. Диапазон обязанностей широк и колеблется от общего руководства предприятием (директор) до руководства первичным трудовым коллективом, например, бригадой рабочих (бригадир).

*Специалисты* решают конкретные производственные и управленческие задачи. Они разрабатывают проекты решений, нормы и нормативы, а также предоставляют руководителям информацию. Специалистами считаются инженеры, агрономы, зоотехники, экономисты, бухгалтеры и т. д.

Дифференциация руководителей и специалистов по уровню образования предусматривает наряду с выделением руководителей и специалистов с высшим и средним специальным образованием и такой группы работников, как практики. К ним относят лиц с общим средним образованием.

*Технические исполнители* передают, фиксируют и обрабатывают информацию, выполняют учетные, вычислительные, множительные работы, отвечают за обслуживание системы управления. Это секретари, лаборанты, чертежники, техники, экспедиторы и т. д.

Все работники подразделяются по должностям. Должность предопределяет границы компетенции работника, то есть круг его обязанностей, прав и ответственности. Название должности работника должно отражать характер выполняемой работы независимо от специфики предприятия.

### **3.3. Служба управления персоналом**

В зависимости от размеров предприятия, численности работающих на нем, от особенностей организационной структуры управления на каждом конкретном предприятии по-своему решается вопрос о необходимости создания на нем специального функционального подразделения по управлению персоналом.

Практика работы небольших предприятий показывает, что подобные структурные подразделения на них, как правило, не создаются. Работа с кадрами (ведение документации, оформление найма и увольнения) осуществляется либо отдельным исполнителем, либо эти функции совмещает со своей основной деятельностью какой-либо другой работник предприятия. В этом случае следует говорить об «управлении кадрами». Это понятие имеет более узкое значение и соответствует деятельности традиционной кадровой службы с ограниченным кругом функциональных обязанностей. Вопросы же управления персоналом в широком аспекте решаются руководством предприятия или руководителями на соответствующем иерархическом уровне.

На средних и крупных предприятиях целесообразно создание специального подразделения, решающего совместно с линейными руководителями (мастерами, начальниками участков, цехов) и руководителями функциональных служб комплекс задач по управлению персоналом.

*Расположение кадровой службы* в организационной структуре управления может быть представлено тремя вариантами (рис. 3.1):

1. Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию. Здесь выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках ее роли как подразделения функциональной подсистемы.

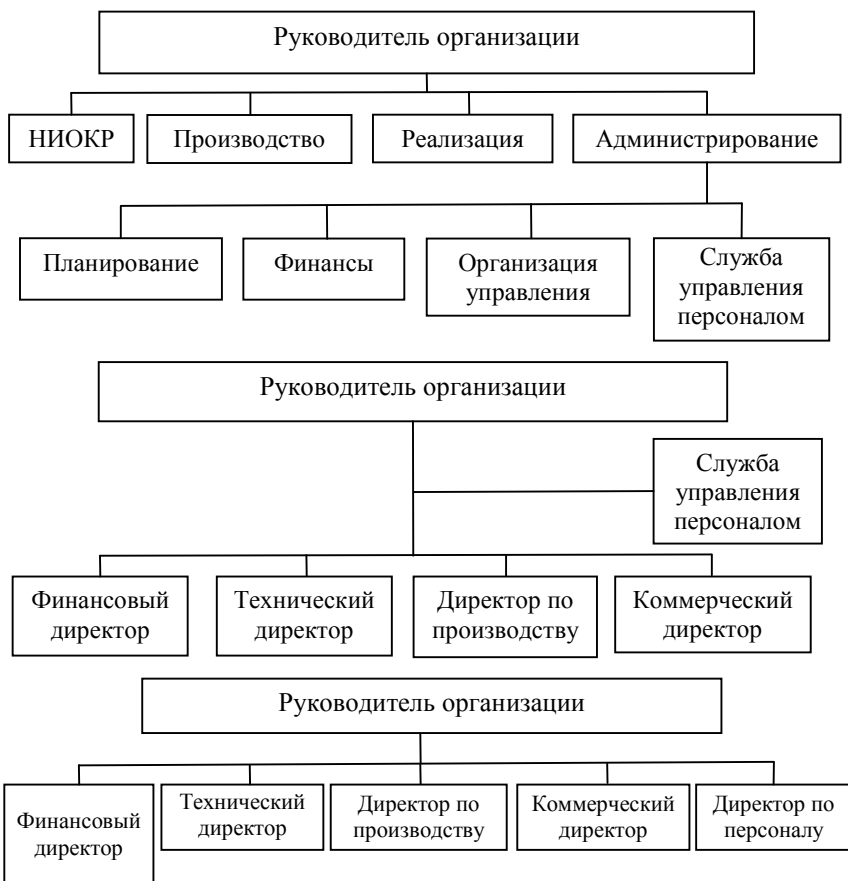


Рис. 3.1. Структурное расположение кадровой службы

2. Структурное подчинение службы управления персоналом, как штабного отдела, общему руководству организации. Преимуществом этого варианта является близость кадровой службы ко всем сферам руководства организацией. Такая структура наиболее целесообразна для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы.

3. Структурная подчиненность кадровой службы в качестве штабного органа непосредственно высшему руководству. Этот вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно

развитых фирм с выделением сферы управления персоналом как равнозначной подсистемы управления в ряду других подсистем.

В зависимости от размеров и масштаба деятельности организации, специфики производства и традиций, число и названия подразделений кадровой службы, численность сотрудников могут меняться. Но в любом случае на службу управления персоналом возлагаются следующие функции:

- административная деятельность (применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров);

- трудоустройство (прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, решение вопросов перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение);

- подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров (выявление потенциальных возможностей сотрудников, определение путей их продвижения по производственной или служебной линии);

- материальное вознаграждение (аттестация рабочих мест и должностей, определение структуры заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора);

- социальные вопросы (контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности).

В ряде случаев основными структурными подразделениями по работе с персоналом в системе управления предприятий являются отделы кадров, занимающиеся вопросами приема и увольнения работников, организацией их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Руководитель кадровой службы должен быть организатором и многосторонним специалистом. Он должен владеть навыками управления, использования современных информационных технологий, иметь хорошие знания и практические навыки в области трудовых отношений.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Классификация персонала организации.
2. Производственный персонал.

3. Непроизводственный персонал.
4. Классификация рабочих.
5. Профессии рабочих.
6. Степень участия рабочих в производственном процессе.
7. Форма оплаты труда рабочих.
8. Уровни квалификации рабочих.
9. Управленческий персонал и его классификация.
10. Линейные и функциональные руководители.
11. Уровни образования руководителей и специалистов.
12. Специальности и профили деятельности специалистов.
13. Звенья в управленческой иерархии.
14. Необходимость создания службы управления персоналом.
15. Расположение кадровой службы в организационной структуре управления.
16. Функции службы управления персоналом.

## **Лекция № 4**

### **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

#### ***План лекции:***

1. Особенности и содержание труда руководителя.
2. Роли, исполняемые руководителем.
3. Делегирование, ответственность и полномочия.
4. Власть и влияние руководителя.
5. Управление временем.

#### **4.1. Особенности и содержание труда руководителя**

Труд руководителя выделяется из общего процесса производства в результате разделения, специализации и кооперации производства. Управленческий труд направлен на организацию всех производственных процессов и обеспечение эффективного функционирования предприятия в целом.

Под управленческим трудом понимается вся совокупность объективно необходимых видов работ, выполняемых руководителем, специалистами и техническими исполнителями.

Управленческий труд, в сравнении с трудом работников, занятых непосредственно в производстве, имеет свои *особенности*. К ним относятся:

- большая степень самостоятельности персонала аппарата управления, по сравнению с производственными работниками, в вопросах установления последовательности работ в течение рабочего дня;

- наличие элементов творческого труда, которые почти невозможно измерить;

- преимущественно умственный процесс труда, где сложно определить границу перехода от свободного времени к рабочему и от рабочего к свободному;

- определенные трудности в планировании и в равномерности загрузки работников аппарата управления по календарным срокам, особенно в случае сезонности производства, как это имеет место в сельском хозяйстве;

- большое разнообразие по характеру и содержанию выполняемых одним руководителем или специалистом управленческих работ и многообразии решаемых производственных задач при незначительной повторяемости большинства операций. Даже в пределах одного рабочего дня руководителю приходится выполнять совершенно разные работы, часто заранее не запланированные и непредвиденные;

- необходимость использования большого объема непрерывно поступающей информации, без которой невозможно заранее предвидеть и установить весь комплекс управленческих операций, их содержание и порядок выполнения;

- трудности определения степени интенсивности труда руководителя, отсутствие явно выраженных признаков расхода энергии;

- большая сложность управленческого труда, требующая в отдельных случаях коллективных решений;

- способность работников аппарата управления воздействовать на производственный процесс не прямо, а через отдельных исполнителей;

- невозможность прямой оценки труда управленческих работников, например, количеством производимой продукции. Их труд проявляется в показателях работы руководимых ими подразделений;

- специфические предметы, орудия и продукты труда руководителя. Предметом труда в сфере управления выступает информация.



Орудиями труда является организационная и вычислительная техника, используемая для обработки информации, а также средства связи. Продуктом труда также является информация в форме документов, управленческих решений;

– высокая значимость труда руководителя. Это проявляется, прежде всего, в цене ошибки.

Деятельность руководителя можно классифицировать по ряду признаков:

1. Функции управления:

– планирование деятельности персонала, в том числе разработка заданий, планирование ресурсов;

– организация и координация деятельности персонала, включая весь спектр работ по обеспечению выполнения плановых заданий;

– контроль за выполнением поставленных задач и за эффективностью работы персонала;

– мотивация труда персонала.

2. Этапы процесса управления:

– определение целей управления;

– анализ управленческих ситуаций;

– аналитическая работа и выбор вариантов действий;

– принятие решений и организационная работа по обеспечению их выполнения.

3. Объекты управления:

– управление предприятием;

– управление подразделением;

– управление исполнителем;

– управление самим собой.

4. Форма осуществления:

– самостоятельная работа;

– работа с людьми.

Сущность управления всегда остается постоянной, но его конкретное содержание определяется спецификой производства. Можно выделить лишь некоторые общие моменты, определяющие содержание труда руководителя. Они включают в себя решение ряда конкретных задач, в том числе связанных с управлением людьми, в частности:

– забота о мотивации персонала. Эту задачу следует считать ключевой с точки зрения достижения высоких результатов. Руководитель

должен наладить работу своих подчиненных в соответствии с целями предприятия;

- управление деятельностью персонала, в частности путем постановки задач, оказания поддержки и контроля. Это осуществляется путем регулярных встреч и бесед с работниками предприятия;

- сотрудничество и информация. Руководитель должен заботиться о том, чтобы подчиненные знали о перспективах своего подразделения и о положении дел у соседей;

- определение потребности предприятия и подразделений в рабочей силе, подбор персонала;

- обучение персонала, совершенствование производства и управления;

- решение вопросов трудовых отношений и заработной платы;

- охрана труда;

- совершенствование планирования, освоение новой техники и технологии, улучшение психологического климата в коллективе и решение других вопросов, оказывающих влияние на эффективность работы предприятия.

## **4.2. Роли, исполняемые руководителем**

В деятельности современного руководителя (менеджера) выделяют четыре основных направления:

- *ролевое*. Это те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте;

- *личностное*. Это личностные характеристики, присущие наиболее эффективным руководителям;

- *поведенческое*. Здесь рассматривается манера поведения руководителя в отношении подчиненных, то есть его стиль управления (стиль руководства);

- *ситуационное*. Речь идет о взаимозависимости эффективности деятельности менеджера, его личностных характеристик, стиля руководства и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а также о степени адаптивности руководителя к разным ситуациям.

Выделяют три группы ролей, которые исполняет эффективно работающий руководитель: межличностные, информационные и управляющие.

*Межличностные роли* описывают отношения, существующие между руководителем и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации. Таким образом, он должен исполнять роли главы, лидера и связующего звена. Роль главы следует из его формального авторитета и его положения. Как лидер руководитель должен уметь совместить цели организации и потребности отдельных людей, находящихся в его подчинении. В роли связующего звена руководитель поддерживает контакты на горизонтальном уровне, общаясь со своими коллегами, возглавляющими другие организации.

*Информационные роли* связаны с тем, что руководитель является своеобразным информационным центром. К нему поступает информация, которую необходимо обработать и оценить. Он должен передавать информацию как своим подчиненным, так и за пределы возглавляемого коллектива. Таким образом, он должен исполнять роли получателя, распространителя информации и представителя своей организации в ее контактах с внешней средой.

*Управляющие роли* руководителя связаны с необходимостью принимать решения, проводить изменения в работе возглавляемого им подразделения и реагировать на изменения внешней среды. Таким образом, он должен исполнять роли инициатора изменений, устранителя проблем, распределителя ресурсов и посредника. Как инициатор руководитель принимает решения относительно инноваций, необходимых организации. При этом он должен как побуждать к изменениям, так и направлять их. Выполняя роль устранителя проблем, руководитель принимает решения в непредсказуемых ситуациях, возникающих помимо его воли. Как распределитель ресурсов он принимает решения относительно финансов, персонала, оборудования и других ресурсов. Одновременно с этим руководитель распределяет работу между подчиненными. Распределяя ресурсы, он вынужден вести переговоры и принимать решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации.

Среди трех групп ролей наиболее важными являются информационные роли, посредством которых, помимо всего остального, происходит взаимоувязка межличностных и управляющих ролей.

Содержание, репертуар ролей и их наполнение свои у каждого руководителя. Роль, имеющая большое значение для одного, может

не представлять ценности для его коллеги. Более того, на разных уровнях управленческой иерархии приоритет имеют разные роли.

### **4.3. Делегирование, ответственность и полномочия**

Средством, с помощью которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование.

*Делегирование* – это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение должностному лицу, которое принимает на себя обязательство решать данную задачу.

Делегирование следует использовать в следующих случаях:

– когда подчиненный может сделать данную работу лучше. Главное для руководителя – это уметь с максимальной эффективностью использовать знания и умения своих подчиненных;

– когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;

– когда делегирование даст возможность руководителю высвободить силы и время для того, чтобы заняться самыми важными делами, имеющими первостепенное значение.

Основные ошибки при делегировании:

– неумение объяснить;

– отказ от использования обратной связи. Необходимо проконтролировать, как понято задание, как оно выполняется;

– боязнь уронить авторитет. Если руководитель чего-то не знает, то об этом следует сказать прямо. Зато следующий раз, когда он скажет, что ему известно единственно приемлемое решение задачи, ему поверят куда легче.

Делегирование тесно связано с ответственностью.

*Ответственность* – это обязательство, во-первых, выполнять стоящие перед должностным лицом задачи, а во-вторых, отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия.

Лицо, на которое возложена ответственность за выполнение какой-либо работы, не обязано всю ее выполнять самостоятельно. Оно просто несет ответственность за полученный результат. Вместе с ответственностью у руководителя должны быть возможности воздействовать на людей, от которых зависит получаемый

результат, и эти возможности предоставляются руководителю в виде полномочий.

*Полномочия* – это возможность воздействовать на людей, от которых зависит получаемый результат.

Все полномочия разделяют на линейные и штабные (или аппаратные).

*Линейные полномочия* непосредственно передаются от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно эти полномочия предоставляют руководителю законное право управлять подчиненными, а их делегирование создает иерархию уровней управления.

*Штабные полномочия* разделяют на рекомендательные, обязательного согласования и функциональные.

*Рекомендательные* (или консультативные) полномочия возникают тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе. При этом советы специалистов носят только рекомендательный, а не обязательный характер.

Специалисты могут наделяться полномочиями *обязательного согласования*. В этом случае линейное руководство обязано согласовывать свои действия со специалистами, которые в некоторых случаях наделяются правом вето на принимаемые линейным руководством решения.

Функциональные руководители и специалисты могут не только выступать в роли консультантов, но и выдвигать собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам. Именно *функциональные* полномочия являются наиболее распространенными на предприятиях АПК.

С понятием полномочий очень тесно связано понятие власти. И, если полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-либо должность, имеет право делать, то власть определяет, что он действительно может делать.

#### **4.4. Власть и влияние руководителя**

Руководитель предприятия – это человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других таким образом, чтобы они выполняли

порученную работу. Руководитель должен оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию какой-то идеи, а к действию, то есть к фактическому труду, необходимому для достижения целей предприятия. Чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

В обиходе понятие власти вызывает отрицательные эмоции. Большинство людей связывает власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. Но сила – это не обязательный компонент власти.

*Власть* – это возможность влиять на поведение других.

Власть руководителя зависит от ряда факторов:

- зависимость от вышестоящего начальства. Без его содействия руководитель не сможет эффективно осуществлять свои функции;

- зависимость от подчиненных и коллег. Все они могут создать руководителю некоторые трудности по части информации. Подчиненные могут просто отказаться выполнять некоторые указания руководителя;

- зависимость от внешней среды. Достижение целей предприятия невозможно без сотрудничества с поставщиками, смежниками, заказчиками, потребителями, конкурентами.

Основные *формы власти* – это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.

1. Власть, основанная на *принуждении*. Влияние через *страх*.

Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но физическая боль не является единственным механизмом страха и принуждения. Принуждение обычно сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» – своя собственная жизнь.

Однако и в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди разрешают на себя влиять. Например, страх потерять работу (страх на рабочем месте) свойственен практически всем. Многие наши потребности удовлетворяются именно благодаря наличию рабочего места. В определенных обстоятельствах руководитель может очень легко и эффективно использовать страх на рабочем месте. Даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение

в должности обычно дает немедленные результаты. Следует отметить, что при большом спросе на компетентных и опытных работников грубые угрозы увольнения не имеют должного эффекта. Принуждение через страх хотя и может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает и нежелательные побочные эффекты – скованность, месть, отчуждение. Это, в свою очередь, обуславливает более низкую производительность труда, неудовлетворенность работой и большую текучесть кадров.

2. Власть, основанная на *вознаграждении*. Влияние через *положительное подкрепление*.

Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть руководителя, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление на подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Подчиненный не сопротивляется этому влиянию, потому что в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, он ожидает получения вознаграждения в той или иной форме. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, подчиненному должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно его согласию на влияние.

Власть, основанная на вознаграждении, будет действительна только при следующем условии: руководитель правильно определяет то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предлагает ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя существует масса проблем в возможности выдавать вознаграждения. На каждом предприятии имеются определенные ограничения в ресурсах и полномочия руководителя в предоставлении материальных стимулов строго регламентированы. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и сложностью определения того, что же подчиненные сочтут за вознаграждение. Деньги и более высокая должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать различные способы влияния.

3. *Законная власть*. Влияние через *традиции*.

Руководитель имеет право отдавать приказания, а долг подчиненного – выполнять их. Он исполняет приказы руководителя, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению его

потребностей. Поэтому законную власть иногда называют традиционной властью. Законная власть действенна тогда, когда подчиненный повинуеться указаниям руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке в организационной иерархии управления. Все руководители пользуются законной властью в силу того, что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Традиция – очень привлекательный инструмент для руководителя, так как обладает одним важным преимуществом – безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Характерной особенностью законной власти является также быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

4. Власть *примера* или *эталонная* власть. Влияние с помощью *харизмы*.

Харизма – это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера (руководителя). Исполнитель как бы отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности. Харизматическое влияние целиком личное. На уровне подсознания исполнитель считает, что подчинение сделает его похожим на лидера или вызовет к нему уважение. Некоторые характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею людей;

- внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

- независимость характера. Эти люди не полагаются на других;

- хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

- достойная и уверенная манера держаться. Они всегда выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Руководители, обладающие чертами харизматической личности, могут это использовать как власть примера. Такие руководители часто служат примером поведения для подчиненных, которые подражают их стилю и манерам.

5. Власть *эксперта*. Влияние через *разумную веру*.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что руководитель обладает особым экспертным знанием в отношении данной проблемы. Он принимает



на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным, потому что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Обычно руководители добиваются этого типа власти при наличии своих видимых достижений. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель. Однако если подчиненные считают своего руководителя экспертом, то это может иметь негативные последствия при групповом принятии решений.

#### **4.5. Управление временем**

Продолжительность рабочего дня руководителей и специалистов высшего и среднего звена на предприятиях зависит от многих факторов:

- уровень экономического развития предприятия;
- техническая оснащенность;
- обеспеченность рабочей силой;
- материально-техническое снабжение;
- подготовка управленческого персонала;
- состояние трудовой дисциплины.

Однако важнейшим фактором, определяющим продолжительность рабочего дня управленческого персонала, является умение управлять своим временем. Время является наиболее значимым личным ресурсом руководителя. В управлении личным временем выделяют четыре этапа:

- упорядочение работ;
- планирование деятельности;
- определение приоритетов деятельности;
- концентрация на отношениях и результатах.

При рассмотрении этих этапов необходимо учитывать, что каждый последующий из них не отвергает предыдущий, а вбирает его в себя.

Первый этап – *упорядочение работ*. Он характеризуется попытками с помощью записок, различных памяток и списков упорядочить работы, требующие от руководителя затрат сил и времени. Затем, по мере выполнения, руководитель вычеркивает из списка сделанное, испытывая при этом временное удовлетворение. Но достаточно часто дела в списке не соответствуют личным ценностям и целям руководителя, и он делает то, что его заставляют делать внешние обстоятельства.

Второй этап – *планирование деятельности*. Для него характерно появление деловых календарей и дневников, с помощью которых руководитель может планировать свою деятельность не только в настоящем, но и в будущем. У руководителя возникает потребность в самоконтроле, повышается ответственность за результаты деятельности.

Третий этап – *определение приоритетов деятельности*. К результатам двух предыдущих этапов добавляется определение:

- стратегических, тактических и оперативных целей деятельности;
- ценностных ориентаций руководителя;
- состояния внешней и внутренней среды организации.

Затем на основании целей, ценностей и состояния среды определяются приоритеты деятельности и составляются планы ежедневных дел.

Такой подход ориентирует руководителя на высокую ежедневную производительность. Вместе с тем руководитель оказывается зажатым в жесткую схему обязательных дел, у него практически не остается времени на творчество и на поддержание отношений с другими людьми, в том числе с подчиненными и коллегами. По этим причинам руководители могут отказываться от идеи расстановки приоритетов, используя на практике методы первого и второго этапов управления временем.

Именно на третьем этапе у руководителей возникают пять проблем в их взаимоотношениях с собственным временем:

1. Откладывание работы, которая кажется скучной и неинтересной. При этом работа накапливается, оставляя руководителю все меньше свободного времени. Один из путей решения этой проблемы – выделить один час в день на работу, которую хочется отложить. Очень часто эта работа оказывается менее трудоемкой и скучной, чем кажется.

2. Неделегирование части работы подчиненным, поскольку многие руководители считают, что быстрее все сделать самому, или боятся, что передача полномочий будет расцениваться, как неспособность сделать работу самому. Руководителю следует учитывать, что делегирование не только экономит его время, но и развивает способности подчиненных.

3. Неумение справляться с канцелярской работой, которое зачастую прикрывается отсутствием времени на раскладку бумаг по нужным папкам. Немного времени, потраченного на сортировку

документов, позволит сэкономить время, которое расходуется на поиск необходимого документа.

4. Проведение ненужных собраний. Руководитель и его подчиненные должны быть уверены, что собрание стоит того времени, которое на него расходуется. Руководитель должен задавать себе вопрос: что случится, если собрание не проводить? Собрание следует проводить, если на ликвидацию последствий его непроведения будет затрачено больше времени, чем на само собрание. Кроме того, руководитель должен уметь использовать короткие встречи с подчиненными и коллегами, которые могут заменить собрания, то есть использовать «менеджмент на ходу».

5. Неумение расставить приоритеты. Руководитель должен уметь выделить из всей массы своих дел те, которые являются наиболее важными и перспективными, и сосредоточить усилия на них.

Четвертый этап – *концентрация усилий на отношениях и результатах*. При этом подходе все виды деятельности руководителя характеризуются двумя параметрами: важность и срочность.

Важность – это характеристика деятельности с точки зрения внесения вклада в достижение целей.

Срочность – это характеристика деятельности с точки зрения требования внимания и активной деятельности руководителя.

Классификация дел в зависимости от их срочности и важности может быть представлена в виде матрицы (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Классификация дел

Дела	Срочные	Несрочные
Важные	I Неотложные проблемы; критические ситуации	II Планирование; создание связей и отношений; поиск новых возможностей; саморазвитие
Неважные	III Большинство текущих неотложных дел; многие телефонные звонки; некоторая корреспонденция; некоторые совещания	IV Мелочи, отнимающее время; некоторая корреспонденция; пустая трата времени; отлынивание от работы

Руководители, пребывающие в квадрате I, сосредоточены на проблемах. Каждый день для них – это борьба с проблемами, но количество проблем с каждым днем не уменьшается, а увеличивается. Все меньше времени остается на радостные чувства от разрешенных проблем, растет число стрессовых ситуаций. Единственным средством избавления от проблем многие руководители такого типа видят в уходе в дела квадрата IV, что служит своеобразным отдыхом.

Другие руководители большинство времени расходуют на дела квадрата III, считая, что занимаются делами квадрата I. Для них срочное становится важным.

Руководители, работающие в квадрате II, ориентированы на упреждение проблем за счет строительства отношений с окружающими людьми, перспективного планирования, предупредительных действий и приобретения новых знаний. Поэтому количество кризисных ситуаций, с которыми они сталкиваются, сравнительно невелико, они не чувствуют себя «загнанными лошадьми», у них остается время на отдых и они занимаются творческой деятельностью.

Переход от работы в квадрате I или III к работе в квадрате II достаточно сложен. Первоначально единственным ресурсом времени для занятий делами квадрата II является время из квадратов III и IV. И здесь очень важно суметь отказаться от навязываемых извне дел, относящихся к квадратам III и IV. При этом важно иметь в виду, что человек из-за ограниченности суток всегда вынужден говорить кому-то или чему-то «нет». Для многих проще сказать «нет» самому себе, забирая время у собственного развития и здоровья, собственной семьи и творчества и отдавая это время интересам других.

Организация работы в квадрате II базируется на четырех составляющих:

1. *Определение собственных ролей.* Любому человеку в своей жизни, вне зависимости от собственных желаний, играет несколько ролей – в личной жизни, в семье, на работе, в общественной деятельности. Поэтому для эффективного управления собой и своим временем человек должен четко представлять, какие роли он исполняет. Этим и определяется необходимость определения собственных ролей на основе собственных ценностей и жизненных целей.

2. *Определение ближайших дел.* Ближайшие дела – это дела одной недели. Необходимо определить два-три важных для каждой из ролей дел, которые можно завершить в течение недели.

3. *Планирование собственной деятельности.* Определяются собственные дела на ближайшую неделю, затем они распределяются по дням недели. Некоторые дела будут занимать определенные промежутки времени в течение нескольких дней и даже недель. Такой подход к недельному планированию:

– позволяет определить дела, важные с точки зрения достижения собственных долгосрочных целей;

– оставляет свободное время для реагирования на непредвиденные обстоятельства, которые относятся к квадратам I и III;

– вырабатывает отношение к непредвиденным срочным делам как к помехам на пути достижения целей, а не как к чему-то крайне значимому.

4. *Ежедневная адаптация.* Каким бы прекрасным не был план на неделю, жизнь неизбежно вносит свои коррективы, которые отражаются как на важности дел, так и на собственных целях. Поэтому имеет смысл ежедневно анализировать свой недельный план, адаптируя его к новым обстоятельствам.

### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Особенности управленческого труда.
2. Классификация деятельности руководителя.
3. Содержание труда руководителя.
4. Роли, исполняемые руководителем.
5. Межличностные роли.
6. Информационные роли.
7. Управляющие роли.
8. Делегирование как средство распределения задач между подчиненными.
9. Использование делегирования.
10. Основные ошибки при делегировании.
11. Ответственность.
12. Полномочия и их виды.
13. Линейные полномочия.
14. Штабные полномочия.
15. Рекомендательные полномочия.
16. Полномочия обязательного согласования.

17. Функциональные полномочия.
18. Понятие власти.
19. Факторы, влияющие на власть руководителя.
20. Власть, основанная на принуждении.
21. Влияние через страх.
22. Власть, основанная на вознаграждении.
23. Влияние через положительное подкрепление.
24. Законная власть.
25. Влияние через традиции.
26. Власть примера или эталонная власть.
27. Влияние с помощью харизмы.
28. Власть эксперта.
29. Влияние через разумную веру.
30. Управление временем.
31. Этапы управления личным временем.
32. Упорядочение работ.
33. Планирование деятельности.
34. Определение приоритетов деятельности.
35. Концентрация усилий на отношениях и результатах.
36. Классификация дел в зависимости от их срочности и важности.

## **Лекция № 5**

### **АНАЛИЗ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

#### ***План лекции:***

1. Организационная деятельность в работе с персоналом.
2. Норма управляемости.
3. Компоненты и параметры организационной роли.
4. Восприятие организационной роли исполнителем.
5. Проектирование организационной роли.

#### **5.1. Организационная деятельность в работе с персоналом**

Необходимость организационной деятельности на предприятиях обусловлена тем, что, во-первых, для достижения своих целей люди вынуждены объединяться. Во-вторых, любая совместная деятельность будет эффективной, если для каждого члена организации определено:

- что он должен делать;
- за что он несет ответственность;
- кто контролирует его деятельность.

Ответ на три этих вопроса определяет *организационную роль* каждого работника.

В организационной деятельности можно выделить следующие основные *направления*:

- определение нормы управляемости, то есть определение того количества человек, которым эффективно может управлять руководитель;
- взаимоотношение полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
- определение организационных ролей работников;
- формирование организационной структуры предприятия, то есть его деление на подразделения и установление связей между ними.

Процесс организации включает ряд *этапов*, обеспечивающих формирование организационной структуры:

1. Установление целей предприятия.
2. Выявление и классификация видов деятельности, необходимых для достижения целей.
3. Группировка этих видов деятельности, исходя из максимально эффективного использования имеющихся ресурсов.
4. Формирование структурных подразделений, определение их целей и закрепление за ними групп видов деятельности.
5. Наделение руководителей подразделений полномочиями, достаточными для достижения стоящих перед ними целей.
6. Вертикальная и горизонтальная взаимоувязка этих подразделений посредством должностных связей и информационных потоков.

В основе организационной деятельности, то есть при построении организационных структур лежат два основных принципа:

– *принцип единства цели*, согласно которого организационная структура является эффективной, если она способствует сотрудничеству людей при достижении целей организации;

– *принцип эффективности*, согласно которого организационная структура является эффективной, если она способствует достижению людьми целей при минимальных нежелательных последствиях или издержках.

При этом под издержками понимаются не только затраты материальных и финансовых ресурсов. Сюда также относится индивидуальная и групповая удовлетворенность или неудовлетворенность сотрудников существующей структурой организации. И с точки

зрения сотрудника организационная структура является эффективной, если она:

- не допускает информационных потерь и ошибок;
- обеспечивает удовлетворение от работы;
- имеет четкие линии подчиненности и распределения ответственности;
- позволяет участвовать в принятии решений;
- обеспечивает необходимый социальный статус и уверенность в будущем.

## **5.2. Норма управляемости**

Необходимость определения норм управляемости обусловлена тем, что в современном производстве для создания изделий необходим труд большого числа людей и один человек оказывается не в состоянии планировать, организовывать и контролировать их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления. Однако это порождает следующие проблемы:

- возникает необходимость увеличения затрат на управление, которые идут на установление горизонтальных и вертикальных связей и на координацию деятельности различных уровней управления;
- увеличиваются потери и искажения информации при передаче ее с одного уровня на другой;
- увеличивается время на принятие управленческих решений, организацию их исполнения и контроль за исполнением.

Таким образом, возникает совокупная проблема нормы управляемости.

*Норма управляемости* – это то количество подчиненных, которыми руководитель может эффективно управлять.

Наиболее традиционным ответом на вопрос о норме управляемости или диапазоне управления является: от 4 до 8 на верхнем уровне управления и от 8 до 16 – на более низких.

Некоторое представление о степени возрастания сложности управленческой деятельности в зависимости от количества подчиненных дает теория связей «руководитель–подчиненный». Согласно этой теории между руководителем и подчиненными существует три вида связей:

1. Прямая единичная связь, то есть непосредственная связь руководителя с каждым из его подчиненных. И если у руководителя **A**



есть два подчиненных **В** и **С**, то у них существует две прямых единичных связи.

2. Прямая групповая связь, которая существует между руководителем и любой возможной комбинацией подчиненных, то есть руководитель может работать с одним подчиненным в присутствии другого (или других) или со всеми вместе. Если у руководителя **А** двое подчиненных **В** и **С**, то возможны связи:

- **А** с **В** в присутствии **С**;
- **А** с **С** в присутствии **В**;
- **А** с **В** и **С** одновременно.

3. Перекрестная связь – когда подчиненные работают друг с другом под контролем руководителя. Если у руководителя **А** два подчиненных **В** и **С**, то возможна одна перекрестная связь **В–С** под контролем **А**.

В общем случае количество связей, которые должен контролировать руководитель определяется по формуле:

$$k = n(2^{n-1} + (n-1)),$$

где  $n$  – количество подчиненных.

Эта теория позволяет установить степень усложнения управленческой деятельности при увеличении числа подчиненных. Однако основной ее недостаток – отсутствие учета интенсивности и продолжительности связей «руководитель–подчиненный».

Факторы, влияющие на сокращение частоты и продолжительности служебных контактов:

– профессиональная подготовленность подчиненного. Очевидно, что чем она выше, тем меньше времени нужно руководителю на служебные контакты с подчиненным;

– четкое формулирование стоящих перед подчиненными задач. Нечетко поставленная задача либо вообще не будет выполнена, либо потребует у руководителя больших временных затрат. Если по роду деятельности организации подчиненные должны сами ставить себе задачи, то в этом случае сокращение контактов руководителя с ними может происходить за счет выработки и доведения до подчиненных общих принципов деятельности и целей организации;

– делегирование полномочий. Подчиненный должен обладать полномочиями, достаточными для принятия решений, необходимых для выполнения четко сформулированных задач. Между четкостью формулировки задачи и полномочиями, с одной стороны, и результатом работы – с другой, существует связь, представленная в табл. 5.1;

– темпы развития организации. Чем быстрее развивается организация, тем больше нагрузки по контактам с подчиненными ложится на руководителя;

– использование объективных оценок деятельности подчиненных. Если подчиненные знают, что результаты их работы фиксируются и при их оценке используются объективные нормы, то у них нет необходимости часто докладывать руководителю о достигнутых ими результатах;

– использование средств связи. Это дает возможность руководителю оперативно взаимодействовать с подчиненными, не вступая в непосредственный контакт с ними.

*Таблица 5.1*

Взаимоотношения между четкостью формулировки задачи, полномочиями и результатом работы

Четкость формулировки задачи	Наличие полномочий	Результат работы
Отсутствует	Отсутствуют	Работа остается невыполненной
Отсутствует	Есть	Возможны непоправимые последствия для организации
Есть	Отсутствуют	Большие затраты времени руководителя
Есть	Есть	Успешное выполнение работы

### **5.3. Компоненты и параметры организационной роли**

Организационная роль работника предприятия считается заданной, если определены:

- поддающиеся проверке цели его деятельности;
- основные обязанности;

- полномочия;
- границы свободы деятельности;
- контроль его деятельности.

Основными *компонентами* организационной роли являются:

- содержание деятельности;
- требования к исполнителю;
- пространственно-временная ориентация;
- технология исполнения;
- условия исполнения роли.

*Содержание деятельности* – это действия, которые должен совершать человек, исполняющий данную организационную роль. Описание содержания деятельности должно включать:

- связи (информационные и межличностные) данной организационной роли с другими организационными ролями;
- управленческие операции и методы их выполнения;
- технические средства, необходимые для выполнения операций;
- ожидаемые результаты исполнения организационной роли.

*Требования к исполнителю* организационной роли включают в себя такие человеческие качества, как способности, образование, навыки, опыт, здоровье, темперамент, черты характера и другие индивидуальные качества.

*Пространственно-временная ориентация* организационной роли определяет степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы.

*Технология исполнения* организационной роли определяет степень свободы работника относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. Она может быть:

- запрограммированной, когда работник должен выполнять достаточно строго определенные действия с помощью заданных средств, например работа бухгалтера;
- незапрограммированной, когда работник обладает достаточно большой свободой в выборе средств и методов работы, например, труд дизайнера.

*Условия исполнения* организационной роли представляют собой характеристики комфортности деятельности. Они определяются:

- физическими, социальными, психологическими и другими параметрами окружения;
- балансом полномочий и ответственности организационной роли.

Содержанием названных компонент определяются *параметры* организационной роли:

- масштаб;
- сложность;
- отношения с другими ролями.

*Масштаб* является преимущественно количественной характеристикой организационной роли и определяется количеством задач или операций, выполняемых исполнителем роли.

*Сложность* исполнения роли является преимущественно качественной характеристикой организационной роли и определяется характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение.

*Отношения с другими ролями* характеризуют количество и содержание контактов между исполнителями организационных ролей.

Выделяют четыре вида взаимозависимостей ролей, складывающихся при решении одной и той же задачи:

- отсутствующая взаимозависимость имеет место в том случае, если исполнители разных ролей при решении одной задачи практически не взаимодействуют друг с другом;
- последовательная взаимозависимость означает, что исполнитель одной роли может приступить к работе только после того, как исполнитель другой роли свою работу закончил;
- связанная взаимозависимость имеет место в том случае, если окончание работы одного исполнителя означает начало работы другого и наоборот;
- групповая взаимозависимость имеет место при высокой степени неопределенности в работе, когда возникает необходимость в принятии групповых решений.

#### **5.4. Восприятие организационной роли исполнителем**

По отношению к одной и той же организационной роли разные люди ведут себя совершенно по-разному. Это является следствием неодинакового восприятия людьми предлагаемых им ролей, поскольку разные люди имеют разные потребности и оценивают содержание работы с точки зрения баланса между требуемыми от них усилиями и получаемым вознаграждением.

Выделяют шесть основных параметров организационной роли, определяющих ее восприятие:

– *автономность*, определяемая уровнем самостоятельности при планировании своей работы и при выборе средств ее выполнения;

– *законченность*, определяемая возможностью получения конечного результата при выполнении работы в рамках организационной роли;

– *разнообразие*, которое определяется разнообразием в наборе выполняемых операций и разнообразием используемых орудий труда;

– *значимость*, определяемая влиянием работы на самочувствие, благосостояние, убеждения других людей;

– *результативность* (обратная связь), определяемая уровнем информированности исполнителя через его деятельность о ее результатах;

– *общительность*, определяемая возможностями устанавливать неформальные отношения с людьми при выполнении работы.

Определение восприятия содержания роли обычно производится путем анкетирования. С помощью специального вопросника оцениваются параметры восприятия роли, подсчитывается «мотивационный балл роли». Высокое его значение говорит о том, что роль построена правильно. Низкое значение «мотивационного балла роли» свидетельствует о том, что работник не испытывает интереса к своей роли, тяготится ею. Это особенно опасно, если ранее такой интерес был.

Основными причинами утраты интереса к деятельности могут быть:

– противоречивость указаний начальства;

– частая смена руководства;

– возникновение дефицита ресурсов, необходимых работнику для выполнения своей работы;

– возрастание квалификации работника. Она становится больше, чем требуемая для исполнения его роли;

– изменение условий труда. Человек перестает чувствовать себя комфортно на своем рабочем месте (речь идет о комфорте физическом, психологическом, эмоциональном, социальном);

– отсутствие перспектив роста.

## 5.5. Проектирование организационной роли

Необходимость создания и проектирования организационной роли появляется тогда, когда на предприятии возникает задача, требующая периодического решения. С течением времени сущность организационной роли может меняться, либо ее исполнение перестает удовлетворять работника. В этом случае говорят о перепроектировании организационной роли.

В зависимости от того, какие параметры организационной роли (масштаб, сложность, отношения с другими ролями) используются или подвергаются изменению, выделяют три группы подходов к проектированию и перепроектированию содержания организационных ролей:

1. Если изменению подвергается масштаб роли, то используется нормирование деятельности и расширение масштабов деятельности.

2. Если изменению подвергается сложность роли, то используется обогащение деятельности.

3. Если же изменению подвергаются отношения с другими ролями, то используется подход «социотехнических систем».

*Нормирование деятельности.* Оно является наиболее распространенным подходом к проектированию содержания организационной роли и касается, прежде всего, выполняемых операций, используемых для этого средств и методов, места и времени выполнения, результативности деятельности. В основе этого подхода лежит нормирование труда, когда определяется время на рабочую операцию и необходимые для этого действия.

*Расширение масштабов деятельности.* Оно основано на увеличении количества операций, выполняемых работником. Цель данного подхода – увеличение разнообразия роли, что повышает ее привлекательность и способствует снижению утомляемости. Вместе с тем, данный подход может негативно восприниматься теми сотрудниками, которые недовольны некоторыми усложнениями в работе, рассматривают расширение своих функций как простое их увеличение и как покушение на их время. Поэтому необходимо уделять внимание психологической адаптации сотрудников к расширению их функций.

*Обогащение деятельности.* Оно означает добавление к выполняемой человеком работе некоторых элементов управленческих

функций (планирование, организация, контроль и оценка собственной деятельности), повышающих его ответственность. Методы обогащения деятельности можно разделить по следующим направлениям:

– установление отношений с потребителем продукта труда работника. Это иногда противоречит сложившейся во многих организациях практике, когда для работника важнее оценка его труда начальником, а не потребителем;

– планирование своей собственной работы на основе установленных целей и крайних временных интервалов деятельности;

– создание условий, при которых человек чувствует себя собственником рабочего процесса;

– включение в работу элементов обучения. В работу периодически включаются элементы, для выполнения которых человек обязан изучать что-то новое, что создает у него ощущение личностного роста;

– включение в работу элементов уникальности, отличающих работу от других аналогичных. Это позволяет работнику ощущать свою собственную уникальность и значимость для организации.

*Подход социотехнических систем.* Он концентрирует внимание на групповой работе, когда полномочия делегируются группе, а не отдельному человеку. Социотехническая система включает в себя три элемента: социальную, техническую системы и модераторов, связывающих их. Работы проектируются таким образом, чтобы добиться наиболее удачного взаимодействия социальной и технической систем, что должны обеспечить модераторы.

### ***Вопросы для самоконтроля:***

1. Необходимость организационной деятельности.
2. Направления организационной деятельности.
3. Норма управляемости.
4. Теория связей «руководитель–подчиненный».
5. Прямая единичная связь.
6. Прямая групповая связь.
7. Перекрестная связь.
8. Факторы, влияющие на частоту и продолжительность служебных контактов.
9. Организационная роль работника.
10. Компоненты организационной роли.

11. Содержание деятельности.
12. Требования к исполнителю.
13. Пространственно-временная ориентация.
14. Технология исполнения роли.
15. Условия исполнения роли.
16. Параметры организационной роли.
17. Масштаб роли.
18. Сложность роли.
19. Отношения с другими ролями.
20. Взаимозависимость ролей.
21. Восприятие организационной роли исполнителем.
22. Параметры организационной роли, определяющие ее восприятие.
23. Причины утраты интереса к деятельности.
24. Проектирование организационной роли.
25. Подходы к проектированию организационной роли.
26. Нормирование деятельности.
27. Расширение масштабов деятельности.
28. Обогащение деятельности.
29. Подход социотехнических систем.

## **Лекция № 6**

### **ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

#### ***План лекции:***

1. Потребность в персонале.
2. Система планирования персонала.

#### **6.1. Потребность в персонале**

Целью определения потребности в персонале является текущее и будущее кадровое обеспечение организации. Основными факторами, влияющими на потребность в персонале, являются:

- производственная структура предприятия и организационная структура управления;
- выполняемые функции;
- программа выпуска товаров и оказания услуг;



- производственный процесс;
- степень механизации и автоматизации производства.

При этом необходимо спрогнозировать численность персонала, требования к нему, поиск кандидатов со стороны и внутри организации. Определяя потребность в персонале, следует учитывать:

- потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т. д.;
- потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей и т. д.;
- потребность в увеличении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности и т. д.

Потребность в персонале выступает в формах брутто- и нетто-потребности.

*Брутто-потребность* в работниках одной профессиональной и квалификационной категории – это их количество, одновременно привлекаемое к производственной деятельности.

*Нетто-потребность* рассчитывается как разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории.

Выделяют также текущую потребность в рабочей силе – потребность, которая существует сегодня, и долгосрочную, которая появится спустя некоторое время.

Теоретически потребность в персонале на сколь угодно длительный период должна определяться параметрами, характеризующими общий уровень развития предприятия (объем производства, сбыта и инвестиций), а также состоянием и направлениями изменений внешней и внутренней среды организации. Большая доля неопределенности внешней среды и, соответственно, параметров развития предприятия приводят к тому, что при определении потребности в персонале количественные методы способны давать лишь приблизительные результаты. Но приблизительный результат – лучше, чем никакого. Применение находят следующие *методы расчета потребности* в персонале:

- установление функциональных зависимостей между параметрами деятельности предприятия и потребностью в персонале. Такими параметрами, прежде всего, являются характеристики

производственной программы предприятия и существующие нормы обслуживания;

– экстраполирование, которое предполагает расчет будущей потребности в персонале на основе прошлых потребностей;

– регрессионный анализ, который позволяет определить потребность в персонале, если установлены регрессионные зависимости между численностью персонала и какими-либо параметрами предприятия и известны значения этих параметров в тот момент, для которого нужно определить численность персонала;

– метод экспертных оценок, производимый с использованием опыта специалистов и руководителей.

При определении потребности в персонале используются такие категории, как *явочный и списочный состав* (или явочная и списочная численность) персонала. В явочный состав включаются все работники, явившиеся на работу, а в списочный состав, помимо явившихся на работу, включаются еще не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различного рода отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т. д.

Как правило, списочная численность превышает явочную на 5 %–10 %. Величина этого превышения устанавливается, исходя из имеющихся статистических данных предприятия, и зависит, прежде всего, от демографического состава персонала и условий труда. Если в составе персонала преобладают женщины и люди пожилого возраста, а условия труда не являются благоприятными, то разрыв между явочным и списочным составом будет большим, чем на аналогичных предприятиях с иным демографическим составом.

Для установления соотношения между явочной и списочной численностью персонала, используют коэффициент пересчета явочной численности в списочную, который определяется по следующей формуле:

$$k_0 = 1 + \frac{T_0 - T_1}{T_0},$$

где  $T_0$  – календарный фонд рабочего времени на предприятии, ч;

$T_1$  – фактический фонд рабочего времени, определяемый по предыдущим периодам работы, ч.

## 6.2. Система планирования персонала

В целом система планирования деятельности предприятия включает планирование производства, организационного и технического развития, финансов, капитальных вложений, сбыта продукции и т. д. Планирование персонала осуществляется одновременно с каждым видом планирования, так как все виды деятельности должны быть обеспечены человеческими ресурсами.

С временной точки зрения планирование персонала разделяют:

- на *краткосрочное*, которое распространяется на период не более одного года;
- *среднесрочное*, при котором имеют место планы, приходящиеся на временной интервал от одного до пяти лет;
- *долгосрочное*, включающее планы, которые охватывают более чем пятилетний период.

Краткосрочное планирование ориентировано преимущественно на использование персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени направлено на привлечение, развитие и высвобождение персонала. Необходимо отметить, что при возрастании временного периода равным образом возрастает и неопределенность планирования. Поэтому долгосрочное планирование содержит только приблизительные данные, допускающие возможность строить все более детальные планы при уменьшении временного периода.

Временные перспективы планирования персонала тесно связаны с дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов планирования персонала:

- *стратегическое планирование* ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие последствия. Оно осуществляется на верхнем уровне управления организацией и является частью стратегических планов предприятия;
- *тактическое планирование* определяет ход реализации стратегических планов, преобразовывая их в подробные документы, служащие основой практической деятельности. Осуществляется тактическое планирование как руководителями высшего, так и среднего звена управления;
- *оперативное планирование* персонала направлено на решение текущих задач. Им занимаются руководители подразделений.

*Система планирования персонала* должна обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия и в то же время не допускать переизбытка персонала, ведущего к излишним расходам. Система планирования персонала включает шесть элементов:

1. *Определение потребности в персонале.* Оно проводится в разрезе специальностей и квалификаций с учетом производственной программы.

2. *Планирование набора персонала.* В его основе лежат потребности в персонале, а также политика организации в области персонала, которая определяет приоритеты руководства при наборе персонала (внутреннее продвижение и переквалификация работников или внешний набор людей и повышение квалификации).

3. *Планирование использования персонала.* Его можно рассматривать с двух точек зрения: временной и качественной. С точки зрения временной перспективы выделяют краткосрочное и долгосрочное планирование персонала, которое находится в тесной связи с организационным планированием и планированием использования производственных мощностей. С качественной точки зрения в планировании использования персонала можно выделить следующие аспекты:

- выделение сотрудников в распоряжение структурных подразделений, что, по сути, является планированием расстановки персонала;

- планирование использования рабочего времени, которое включает в себя разработку планов рабочих смен и планов частичной занятости персонала, организацию использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле (например, при наличии сезонных работ). При этом осуществляется также планирование отпусков, планирование участия персонала в различных образовательных программах и т. д.

4. *Планирование развития персонала.* Его целью является определение мероприятий, с помощью которых работники предприятия готовятся к своей будущей деятельности. Исходными элементами этого планирования являются знания и умения сотрудников, а также задачи, которые они будут вынуждены решать в будущем.

5. *Планирование высвобождения персонала.* Его целью является установление и своевременное или опережающее уменьшение численности работников предприятия. Этот аспект планирования персонала приобретает наибольшее значение при тяжелой экономической ситуации, когда на предприятии появляются излишки рабочей силы.

6. *Планирование затрат на персонал.* Наряду с другими видами издержек затраты на персонал приобретают для организаций все больший вес. Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать, являются:

- основная и дополнительная заработная плата;
- социальные выплаты;
- отчисления на социальное страхование;
- расходы на служебные командировки и разъезды;
- расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала;
- расходы, связанные с охраной труда, приобретением спецодежды и средств защиты.

Планирование персонала осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах сотрудников, поскольку для предприятия важно иметь нужное количество работников необходимой квалификации в нужном месте и в нужное время, а для сотрудников важно иметь представление о собственном будущем на предприятии, либо за его пределами.

Планирование персонала нередко позволяет разрешать конфликтные ситуации в организации. К таким ситуациям относятся:

- незаполненность рабочих мест;
- несоответствие работника занимаемому месту;
- неудовлетворенность персонала условиями работы и др.

В то же время планирование персонала само может порождать конфликты. Конфликты возникают из-за перераспределения власти в организации, смены или замены персонала. Наиболее часто конфликты возникают на почве слухов об увольнениях, перестановках. Такие слухи порождают конкурентную борьбу между сотрудниками. Поэтому администрации целесообразно стремиться к предотвращению подобных конфликтов.

В планировании персонала обычно выделяют три этапа:

1. *Оценка наличных трудовых ресурсов.* Это внутренняя аттестация работников на самом предприятии. Всех работающих условно можно разделить:

- на работников, решающих все поставленные перед ними задачи, достигающих запланированных результатов;
- работников, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причинам выполнить не могут;

- работников, которые не могут выполнить качественно большую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;
- работников, которые в настоящий момент предприятию не нужны, оплата труда которых составляет для организации прямой убыток.

От работников, не выполняющих всех задач, кадровая служба обязана освободиться, расторгнув с ними контракт.

2. *Оценка будущих потребностей в персонале.* Это достаточно сложная задача, особенно при крупных организационных изменениях, при создании нового производства, внедрении новой продукции. Определяя будущие потребности организации в персонале, необходимо учитывать задачи организации, программы ее функционирования и развития, результаты производственной и коммерческой деятельности, показатели производительности труда, масштабы механизации и автоматизации производства, качество выполняемых работ и услуг, а также результаты в виде характеристик развития персонала (уровень квалификации, профессиональный опыт, физическое и психическое здоровье работников, мотивированность к труду).

3. *Разработка программы удовлетворения будущих потребностей в персонале.* Она должна включать конкретные графики и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Цель определения потребности в персонале.
2. Факторы, влияющие на потребность в персонале.
3. Формы и виды потребности в персонале.
4. Методы расчета потребности в персонале.
5. Явочный и списочный состав персонала.
6. Виды планирования персонала.
7. Система планирования персонала и ее элементы.
8. Планирование персонала и конфликтные ситуации.
9. Этапы планирования персонала.
10. Оценка наличных трудовых ресурсов.
11. Оценка будущих потребностей в персонале.
12. Программа удовлетворения будущих потребностей в персонале.

## Лекция № 7 НАБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

### *План лекции:*

1. Рынки рабочей силы.
2. Маркетинг и лизинг персонала.
3. Методы отбора персонала.
4. Кадровый резерв.
5. Подготовка руководящих кадров.

### **7.1. Рынки рабочей силы**

В процедуре привлечения персонала используются внешний и внутренний рынки рабочей силы. Использование работников своего предприятия – это внутренний рынок, а работники, привлеченные для работы извне, составляют внешний рынок.

Внутренний рынок предпочтительнее в том смысле, что предприятие лучше знает своего работника, «свой» адаптирован к условиям труда на предприятии. Нельзя не учитывать и профессиональный феномен, то есть желание работника сделать карьеру. И если предприятие не предоставит такой возможности своим работникам, то лучшие уйдут. Однако нельзя не учитывать и аргументы против внутреннего рынка. На освободившееся место часто претендуют «свои», но не имеющие достаточной квалификации работники. И если человек, ожидающий повышения, не получает его, то появляются апатия, обида, неудовлетворенность, которые значительно снижают эффективность трудовой деятельности.

Если же претендент приходит извне, то эффект может достигаться прежде всего за счет того, что этот работник может привнести на предприятие новые технологии, новые методы решения аналогичных проблем и тем самым сделает существенный вклад в развитие предприятия. Но нельзя не учитывать, что набор извне, как правило, обходится предприятию дороже: нового работника надо обучить особенностям работы на новом месте, ему надо предоставить лучшие условия и оплату труда. При этом нельзя сбрасывать со счетов и риск того, что работник извне не подойдет предприятию.

Для набора персонала на внешнем и внутреннем рынках используются различные средства.

Средства внешнего набора персонала – это публикации объявлений в газетах и журналах, доски объявлений, обращение к агентствам по трудоустройству, приглашение населения подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии. Набор персонала за счет внутренних резервов предприятия включает уведомление своих работников о вакансиях (они могут подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления со стороны), обращение к своим сотрудникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых, использование внутрипроизводственных назначений.

Определенную помощь при подборе персонала из внешних и внутренних источников могут оказать различные источники информации о кандидатах:

- заявление о приеме – дает первое общее впечатление о кандидате;
- фотография – дает представление о внешности;
- биография – показывает процесс становления человека, позволяет узнать некоторые детали;
- анкета – содержит систематизированную информацию о кандидате;
- аттестат, диплом – дают представления об успехах в школе, училище, вузе;
- трудовая книжка – подтверждает места работы, занимаемые должности, сферы деятельности и содержит квалификационные характеристики;
- рекомендации – освещают ряд аспектов профпригодности;
- разговор с поступающим – дает личное впечатление о поступающем на работу, заполняет пробелы в информации о кандидате от других источников;
- пробная работа – выявляет способность выполнять определенную работу;
- психологические тесты – направлены на определение профпригодности, интеллекта, эрудиции, профессиональных качеств, черт характера.

## **7.2. Маркетинг и лизинг персонала**

Организация заинтересована в привлечении высококвалифицированного персонала. С этой целью наряду с функциями



планирования потребности в кадрах и их использования осуществляется маркетинг персонала, являющийся условием роста кадрового потенциала.

*Маркетинг персонала* – это поиск и привлечение из внешних источников необходимой рабочей силы. Он включает:

- исследование рынка рабочей силы;
- исследование качеств кандидатов, а также их требований и возможностей;
- воздействие на субъективное восприятие кандидатом преимуществ рабочего места в организации (реклама должностей);
- проведение сегментирования рынка рабочей силы (инженеры, экономисты, рабочие) и выбор путей ее привлечения.

Организация выступает в роли «охотника», который ищет не только клиентов для сбыта продукции, но и рабочую силу для ее производства.

Поиск необходимых работников может осуществляться с помощью следующих средств:

- объявления в средствах массовой информации;
- государственная служба занятости и кадровые агентства;
- неформальные коммуникации (непосредственное или через деловых партнеров и знакомых обращение к потенциальному кандидату на должность);
- реакция на непосредственные заявления о приеме на работу;
- договора о сотрудничестве с учебными заведениями;
- конкурсы на замещение вакансий;
- ярмарки вакансий.

Факторы мотивации при привлечении персонала могут быть совершенно разными. Их перечень включает:

- возможность гибкого использования рабочего времени;
- предоставление возможности участия в управлении организацией путем приобретения ее акций;
- возможность продолжения или получения образования;
- предоставление творческих заданий;
- социальные гарантии;
- благоприятные условия работы, карьеры;
- гарантии места работы;
- имидж предприятия, его размеры;
- стиль управления;

- техника безопасности;
- оклад.

В составе кадровой службы крупных организаций уместно подразделение маркетинга персонала для решения таких задач как региональный и отраслевой маркетинг рабочей силы, планирование деловой карьеры, создание единой информационной сети кадрового менеджмента.

*Лизинг персонала* означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы. Лизинг обуславливается краткосрочной потребностью предприятия в определенных кадрах, в сезонных работниках, что особенно характерно для предприятий АПК.

Лизингом персонала занимаются так называемые рекрутинговые агентства (англ. recruitment – комплектование личным составом, вербовка, набор новобранцев). Их цель – оказание платных услуг по подбору персонала для фирмы работодателя. Рекрутинговые компании находят и принимают в свои штаты людей, готовых работать на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим фирмам, заинтересованным в определенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает временный персонал, с которым он юридически почти не связан.

### **7.3. Методы отбора персонала**

Порядок отбора персонала включает следующие этапы:

- учет условий будущей работы;
- определение основных требований к претенденту на должность;
- выбор методики оценки качеств кандидатов на должность и разработка критериев предпочтения;
- оценка кандидатов, выявление их положительных и негативных сторон;
- определение наиболее подходящей кандидатуры.

Существует несколько методик оценки кандидатов на вакантную должность. Хотя каждая из них имеет определенные недостатки, применение их дает возможность в основном правильно оценить кандидата с точки зрения соответствия предъявляемым требованиям.

На практике при рассмотрении кандидатур на руководящую должность используют следующие методы:

1. Анализ письменных характеристик и других документов. Он заключается в сравнении основных данных каждого претендента и определении наиболее подходящей кандидатуры с точки зрения оценивающего лица.

2. Метод эталона. Какая-либо из кандидатур выбирается в качестве эталона по одному, нескольким или по всем оцениваемым параметрам, и с ним сравниваются остальные кандидатуры.

3. Классификация по порядку. Все кандидатуры располагаются по порядку, от лучшей к худшей, по каждому из оцениваемых параметров. После этого определяются итоговые оценки кандидатов как суммы полученных ими порядковых номеров. Лучшим кандидатом является тот, у которого меньше суммарная оценка.

4. Парное сравнение. Эта методика применяется, если кандидатов больше трех. Она заключается в последовательном парном сравнении кандидатур друг с другом по всей совокупности параметров с точки зрения их общей ценности для предприятия. При каждом сравнении отмечается кандидатура, признанная лучшей. Кандидат, получивший наибольшее количество положительных оценок, признается прошедшим отбор.

5. Конкурс. Суть его в том, что должность периодически (через 3, 4, 5 лет) объявляется вакантной и замещается по конкурсу в установленном порядке.

6. Конкурс проектов. Кандидатам дается задание на разработку определенного проекта, в котором автор излагает свою точку зрения, вскрывает недостатки, излагает новые идеи, выдвигает и обосновывает свои предложения. Автор лучшего проекта имеет больше шансов занять место руководителя.

7. Метод тестов. Этот метод находит все более широкое использование. Здесь критерием являются откровенные ответы на целенаправленные вопросы или качество выполнения предлагаемого задания.

8. Оценка кандидатов с применением бальной системы. Эта методика предполагает разработку требований к различным качествам претендентов, определение критериев и шкалы их оценки.

Необходимо отметить, что использование только одного метода для оценки кандидата на предмет соответствия его должности

зачастую бывает недостаточным. Необходима комплексная оценка моральных, деловых и личностных качеств претендентов. Поэтому целесообразно одновременно применять в сочетании несколько методов, а также использовать и другие пути изучения кандидатов.

#### **7.4. Кадровый резерв**

Различают следующие виды резерва персонала: социальный, потенциальный, предварительный, окончательный. Вероятность занять руководящую должность возрастает по мере приближения к окончательному резерву. Для каждого вида резерва существуют свои критерии, перечень критериев последующих видов резерва включает критерии предыдущих. Наиболее жесткие требования предъявляются к кандидату при выдвижении его в окончательный резерв.

*Социальный резерв* руководящих кадров – резерв в самом широком смысле слова. Критерий здесь один – честный, добросовестный труд. Этот резерв составляет прежде всего творческая молодежь, молодые специалисты и те, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства.

*Потенциальный резерв* образуют работники, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту. Это исходная база формирования собственного резерва в каждом подразделении. Этот резерв – перспективные работники, которые в будущем могут быть назначены на руководящие должности. В зависимости от готовности к руководящей работе потенциальный резерв становится источником создания предварительного резерва, а затем и окончательного. Потенциальный резерв должен быть значительно больше предварительного.

*Предварительный резерв* составляют работники из потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности. Этот резерв формируется на основании сравнительных оценок управленческих качеств кандидатов. В формировании предварительного резерва активно участвует трудовой коллектив, его представители выступают в качестве экспертов по оценке деловых качеств кандидатов.

В *окончательный резерв* входят только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям его формирования. Величина резерва должна превышать потребности

в руководящих кадрах для усиления у кандидатов стимула к совершенствованию. На практике между количеством отобранных кандидатов и числом вакансий не удается достичь соотношения более чем 2:1. Основными критериями формирования окончательного резерва являются результаты выполнения задач, решаемых руководителем на занимаемой им ступени управления в период выдвижения в резерв. Решение по формированию окончательного резерва из числа кандидатов принимает руководитель организации.

При зачислении из предварительного в окончательный резерв на руководящую должность, можно сравнивать кандидата с руководителем, который занимает эту должность. Но лучше для такого сравнения иметь обобщенную модель должности, которая называется профессиограммой.

*Профессиограмма* – это модель управленческой должности, которая включает перечень требований, предъявляемых к кандидатам на должность (профессионально-квалификационная модель). Профессиограмма – это не характеристика идеального работника, который в наибольшей степени соответствует управленческой должности. Это результат обобщенного анализа деятельности руководителей, занимающих данную должность. Показатели профессиограммы устанавливаются путем экспертной оценки этих качеств.

Состав резерва в конце каждого года пересматривается и пополняется в процессе ежегодного анализа расстановки персонала и оценки его деятельности.

## **7.5. Подготовка руководящих кадров**

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, которые требуют для реализации целей организации. Другим соображением является необходимость удовлетворения работниками потребностей более высокого уровня: профессиональный рост, успех, испытание своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться следующими методами.

1. Организация лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбор конкретных деловых ситуаций, чтение литературы, деловые

игры и ролевой тренинг. Хороший эффект дают организуемые курсы и семинары по проблемам управления.

2. Ротация по службе. Руководитель низового звена перемещается из отдела в отдел, на срок от трех месяцев до одного года. Так он знакомится со многими сторонами деятельности организации, познает проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязи между различными подразделениями. Такие знания необходимы и для успешной работы на более высокой должности.

3. Подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Если новым руководителям поручить тривиальную работу, то они разочаруются в ней. Лучше использовать другой подход. Перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью.

Женщины непропорционально представлены среди руководителей. Основные причины этого имеют глубокие корни в культуре и выражаются в целом ряде предрассудков, сложившихся у мужчин-руководителей по отношению к женщинам. К таким предрассудкам относятся, например, следующие предположения:

- женщины, выходя замуж, покидают работу;
- женщины не будут работать, пока у них маленькие дети;
- женщины неуютно чувствуют себя в мире мужчин, а когда они в него попадают, то мужчины начинают ощущать неудобства;
- женщины – ненадежные работники, они слишком эмоциональны и могут сорваться в кризисной ситуации;
- женщин-руководителей нельзя перевести в другой город, если их мужья имеют аналогичную или лучшую работу.

Программы, направленные на увеличение доли женщин-руководителей и повышение эффективности их работы, предусматривают:

- развитие должного понимания специфики поведения лиц обоего пола на рабочем месте;
- оказание помощи женщинам в осознании некоторых психологических и социально-этических барьеров на пути к исполнению руководящих ролей;

– обучение прямому и твердому стилю общения с мужчинами и женщинами.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Внешний и внутренний рынки рабочей силы.
2. Достоинства и недостатки внутреннего рынка рабочей силы.
3. Достоинства и недостатки внешнего рынка рабочей силы.
4. Средства набора персонала на внешнем и внутреннем рынках.
5. Источники информации о кандидатах.
6. Маркетинг персонала.
7. Составляющие маркетинга персонала.
8. Средства поиска работников.
9. Факторы мотивации при привлечении персонала.
10. Лизинг персонала.
11. Порядок отбора персонала.
12. Методики оценки кандидатов на вакантную должность.
13. Анализ письменных характеристик и других документов.
14. Метод эталона.
15. Классификация по порядку.
16. Парное сравнение.
17. Конкурс и конкурс проектов.
18. Метод тестов.
19. Оценка кандидатов с применением балльной системы.
20. Виды резерва персонала.
21. Социальный резерв.
22. Потенциальный резерв.
23. Предварительный резерв.
24. Окончательный резерв.
25. Профессиограмма.
26. Цели подготовки руководящих кадров.
27. Методы подготовки управленческих кадров.
28. Организация лекций, дискуссий, деловых игр, курсов и семинаров.
29. Ротация по службе.
30. Подготовка руководящих кадров в процессе их работы.
31. Программы, направленные на увеличение доли женщин-руководителей.

## Лекция № 8 РАССТАНОВКА, АДАПТАЦИЯ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

### *План лекции:*

1. Расстановка персонала.
2. Система мероприятий по адаптации персонала.
3. Повышение квалификации и обучение персонала.

### **8.1. Расстановка персонала**

*Расстановка персонала* – это целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой. Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

– равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;

– соответствие профессии (специальности) и квалификации работников выполняемым функциям (каждый должен ясно представлять круг своих обязанностей, хорошо знать, как выполнять порученную работу);

– обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

– обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, то есть точный учет ее количественных и качественных результатов.

При расстановке персонала необходимо соблюдение трех важных принципов:

1. Принцип соответствия – означает соответствие моральных, личностных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

2. Принцип перспективности – предполагает установление возрастных рамок для различных категорий должностей, определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы, возможность изменения профессии или специальности, организации систематического повышения квалификации.



3. Принцип сменяемости – заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения (изменение места работника в системе разделения труда, смена места приложения труда в рамках организации).

Расстановка персонала в организации предполагает правильное распределение работников по категориям. На базе научно обоснованных норм затрат труда в каждом конкретном случае решается, сколько требуется рабочих и управленческого персонала для выполнения того или иного объема работ.

*Использование персонала* – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и трудового потенциала работников. Оно должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде. Основные принципы использования персонала:

- обеспечение рациональной занятости работников;
- обеспечение стабильной и равномерной нагрузки в течение рабочего периода;
- обеспечение соответствия трудового потенциала работника, его квалификации, психофизических данных требованиям рабочего места и производства в целом;
- периодический переход работников с одного рабочего места на другое.

Сбалансированность числа рабочих мест и численности работников достигается посредством правильной расстановки работников по структурным подразделениям и внутриорганизационной мобильности.

## **8.2. Система мероприятий по адаптации персонала**

*Адаптация персонала* – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-экономических отношений конкретной организации, усваивает новые для него социальные роли,

ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия. В то же время он уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует, в свою очередь, определенные требования к организации. При этом адаптация пройдет тем успешнее, чем быстрее нормы и ценности коллектива становятся нормами и ценностями отдельного работника.

Успех адаптации зависит от ряда условий:

- объективность деловой оценки работника;
- престиж и привлекательность профессии, специальности;
- организация труда;
- гибкость системы обучения персонала;
- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением.

Выделяют два направления адаптации:

- первичная, то есть приспособление молодых работников (выпускники, не имеющие опыта);
- вторичная, то есть сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности.

Адаптация имеет сложную структуру и представляет собой единство психофизиологической, профессиональной и социально-психологической составляющих.

*Психофизиологическая адаптация* – это процесс освоения совокупности условий труда. Современный работник чутко реагирует на любые изменения субъективно воспринимаемых им санитарно-гигиенических норм, комфорта, ритма труда, его регламента. Основным объективным показателем динамики этого процесса является уменьшение степени утомляемости работника, изменение производительности его труда во время рабочего дня, а субъективным – оценка работником самочувствия, условий труда, его тяжести.

*Профессиональная адаптация* выражается в определенном уровне овладения профессиональными умениями и навыками, в формировании необходимых профессиональных качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения к новой должности. Объективными факторами здесь являются квалификация работника, образование и опыт, субъективными – отношение к профессии (специальности), ожидания (надежды).

*Социально-психологическая адаптация* заключается в освоении человеком социально-психологических отношений в трудовом коллективе, вхождении в сложившуюся систему взаимоотношений, в позитивном взаимодействии с членами организации.

*Система мероприятий* по адаптации персонала включает:

– общую программу адаптации, которая касается в целом всей организации;

– специализированную программу адаптации, которая охватывает вопросы, связанные с конкретным подразделением или рабочим местом в организации.

Основные вопросы общей программы адаптации следующие:

1. Общее представление об организации: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители; стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организационная структура, связи; информация о руководителях.

2. Политика организации: принципы кадровой политики, подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы, пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия в случае тяжелых утрат; пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможность обучения на работе; наличие столовой, кафе; другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила пожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; права и обязанности работника; права непосредственного

руководителя; постановления профсоюзов; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация и ее каналы, распространение новых идей.

7. Служба быта: организация питания; условия для парковки личных автомобилей.

8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы, оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Специализированная программа адаптации включает следующие элементы:

- место подразделения в организации, его цели, функции и приоритеты; структура; взаимоотношения с другими подразделениями организации;

- обязанности и ответственность сотрудника на рабочем месте; детальное описание работы, ее соотношений с другими видами деятельности подразделения и всего предприятия; длительность трудового дня, режим работы, требования к ее качеству;

- осмотр подразделения: входы и выходы, места для курения, санитарной гигиены, питания, оказания первой медицинской помощи;

- представление вновь принимаемого на должность сотрудника подразделения.

### **8.3. Повышение квалификации и обучение персонала**

*Повышение квалификации* – это обучение после получения работниками основного образования, направленное на последовательное поддержание, совершенствование их профессиональных знаний и приобретение новых.

К системе повышения квалификации предъявляется ряд требований, обеспечивающих ее эффективность:

- опережающий характер обучения по отношению к потребностям практики;

- непрерывность обучения. По оценкам специалистов, ежегодный «износ знаний» составляет в среднем 10 %–15 %. В связи с этим каждый специалист за период своей профессиональной деятельности должен повышать свою квалификацию от 5 до 8 раз;

- ориентация на целевую подготовку и переподготовку, нежели на универсальную;

- вовлечение всех работников в обучение;

– дифференцированность индивидуальной подготовки в зависимости от базового образования, опыта работы;

– разнообразие форм и методов повышения квалификации.

Рекомендуемые формы повышения квалификации:

– общеобразовательные курсы, проводимые для специалистов организации преподавателями вузов и консалтинговых фирм;

– тематические семинары, проводимые консультантами с привлечением обладающих соответствующим опытом специалистов предприятий;

– стажировки руководителей и специалистов в организациях, реализующих аналогичные виды деятельности, изучение их опыта работы по профилю настоящей или будущей деятельности. Предполагается наличие плана стажировки, руководителя от принимающей организации, выполнение работ по должности, подготовка отчета о стажировке;

– целевое обучение, проводимое консультантами, по решению конкретных задач;

– обучение преподавателей и консультантов для передачи знаний в специализированных областях деятельности.

Разновидностью повышения квалификации являются самостоятельные виды обучения:

– самообучение (самообразование, самоподготовка). Может осуществляться самостоятельно по плану, согласованному с руководителем;

– подготовка магистерских, кандидатских и докторских диссертаций с целью получения соответствующих ученых степеней.

Система поддержания профессионального уровня управленческого персонала в Республике Беларусь включает в себя ряд высших учреждений высшего образования, в том числе и последипломного образования, дополнительного образования взрослых: Академия управления при Президенте Республики Беларусь; отраслевые и межотраслевые институты повышения квалификации (ИПК и ПК БГАТУ); учебные центры – как самостоятельно существующие, так и созданные крупными предприятиями; консалтинговые фирмы, оказывающие образовательные услуги.

*Обучение персонала* – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний и умений сотрудникам организации

с целью подготовки их к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Обучение персонала полезно и требуется в трех основных случаях:

- когда человек поступает в организацию;
- когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу;
- когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

На практике применяются следующие виды обучения персонала:

– обучение на рабочем месте. Оно является более дешевым и оперативным, имеет тесную связь с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудитории. Но вместе с тем такое обучение ограничено рамками данного рабочего места;

– обучение вне рабочего места внутри организации. Оно связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работников от их служебных обязанностей. Такое обучение позволяет не только повышать их квалификацию, но проводить переквалификацию;

– обучение вне организации. Оно требует еще больших финансовых затрат и более длительного отвлечения работников от их обязанностей. Здесь имеет место повышение их общеобразовательного уровня, ознакомление с достижениями науки и практики в сфере их профессиональной деятельности. Работнику позволяют оторваться от повседневной работы и расширить свои профессиональные и социальные контакты.

Процесс планирования профессионального обучения включает следующие этапы:

1. Определение потребностей в обучении. Они формируются на основе потребностей развития персонала организации и необходимости выполнения сотрудниками своих основных производственных обязанностей. Источниками информации о потребностях в профессиональном обучении являются индивидуальные планы развития, заявки и пожелания самих сотрудников, стратегия развития предприятия.

2. Формирование бюджета обучения. Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются

важнейшими элементами управления профессиональным обучением. На величину бюджета обучения влияют два фактора: потребности предприятия в обучении персонала и финансовое состояние предприятия. Высшее руководство определяет, сколько средств может быть потрачено на обучение персонала в течение года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении.

3. Определение целей обучения и критериев оценки его эффективности. Цели профессионального обучения должны быть конкретными и специфическими, ориентирующими на получение практических навыков, поддающимися оценке, то есть измеримыми. При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: профессиональное обучение служит развитию конкретных умений и навыков, необходимых данной организации, а образование направлено на развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Для оценки эффективности обучения используют четыре основных категории эффектов обучения, которые можно измерить:

- реакция. Оценивают реакцию обучаемых на программу обучения, то есть нравится ли им эта программа, считают ли они ее полезной;
- степень усвоения. Тестируют обучающихся, чтобы определить, удалось ли им в полной мере приобрести необходимые навыки;
- поведение. Выясняют, изменилось ли поведение обучающихся на рабочем месте благодаря обучению;
- результаты. Определяют, какие окончательные результаты достигнуты в рамках изначально поставленных целей.

4. Определение программ и выбор методов обучения. Они создаются как для выработки конкретных профессиональных навыков, так и для формирования определенного типа мышления и поведения. Факторами, ориентирующими сотрудников на активное участие в программах обучения, являются:

- стремление сохранить работу, оставаясь в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программ обучения.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Расстановка персонала.
2. Принципы и условия расстановки персонала.
3. Использование персонала.
4. Принципы использования персонала.
5. Адаптация персонала.
6. Условия успешной адаптации.
7. Направления адаптации.
8. Психофизиологическая адаптация.
9. Профессиональная адаптация.
10. Социально-психологическая адаптация.
11. Система мероприятий по адаптации персонала.
12. Общая программа адаптации.
13. Специализированная программа адаптации.
14. Повышение квалификации персонала.
15. Система повышения квалификации.
16. Формы повышения квалификации.
17. Обучение персонала.
18. Необходимость обучения персонала.
19. Виды обучения персонала.
20. Обучение на рабочем месте.
21. Обучение вне рабочего места внутри организации.
22. Обучение вне организации.
23. Планирование профессионального обучения.
24. Оценка эффективности обучения.
25. Факторы, ориентирующие сотрудников на участие в программах обучения.

**Лекция № 9**  
**ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО**  
**КЛИМАТА В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**  
**И МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

***План лекции:***

1. Трудовой коллектив и его виды.
2. Социально-психологический климат в коллективе.
3. Формы и типы мотивации персонала.
4. Содержательные и процессуальные теории мотивации.



## 9.1. Трудовой коллектив и его виды

В широком смысле слова коллектив – это официально организованное объединение людей, занятых общественно полезным видом деятельности.

Исходя из этого определения, можно выделить объективные признаки коллектива:

- это объединение людей для решения задач, полезных обществу;
- поставленные перед коллективом цели достигаются только совместно, в процессе кооперации и разделения труда;
- наличие органов управления и самоуправления;
- психологическая направленность на достижение целей, основанная на деловых отношениях, сплоченность, самоорганизованность, то есть способность сохранять целостность и продуктивность в условиях дефицита руководства.

Различают следующие виды коллективов:

1. Номинальная группа – коллектив, созданный официально, но существующий формально. В таком коллективе общая задача решается только в том случае, если она является средством достижения индивидуальных целей.

2. Ассоциация – коллектив, который имеет общую цель, требующую объединения трудовых усилий. Деятельность каждого члена такого коллектива индивидуальна, а конечный результат – простая сумма результатов всех членов.

3. Кооперация. Здесь есть общая цель и объединение трудовых усилий. Деятельность всех членов коллектива взаимозависима, функции распределены и согласованы. Слаженная работа такого коллектива основана на индивидуальной выгоде при распределении благ по результатам общей работы.

4. Корпорация. У такого коллектива единая цель, развитая функциональная структура, групповые нормы поведения, сплоченность.

5. Гомфотерный коллектив – это высший уровень развития трудового коллектива. Здесь ко всем признакам трудового коллектива добавляется психологическая совместимость его членов. Такие коллективы встречаются редко, но их можно целенаправленно создавать, специально подбирая людей.

Функции, выполняемые коллективом:

- трудовая. Ради этого и создается трудовой коллектив;
- хозяйственная. Трудовой коллектив должен заботиться о своей собственности, ее сохранности и совершенствовании;
- управленческая. Она реализуется в различных формах участия в управлении производством;
- контроля. Речь идет о контроле за деятельностью администрации, общественных организаций;
- взаимопомощи. Коллектив защищает интересы каждого члена коллектива;
- политическая. Ее выполняют общественные организации коллектива;
- воспитательная. В коллективе формируются профессиональные, деловые и личностные качества человека;
- социально-бытовая. Эта функция состоит в удовлетворении потребностей членов коллектива;
- саморегуляции. Коллектив приспосабливается к меняющимся условиям.

Между членами трудового коллектива устанавливается ответственная зависимость, которая закрепляется:

- уставом организации;
- положениями о структурных подразделениях;
- приказами о назначениях.

Ведущую роль в жизни трудового коллектива играют экономические факторы. Однако нельзя принижать значение социально-психологических явлений, оказывающих сильное воздействие на экономические и организационно-управленческие процессы в трудовых коллективах.

## **9.2. Социально психологический климат в коллективе**

Социально психологический климат в коллективе – это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе совместной деятельности и общения членов коллектива.

Психологический климат складывается в процессе межличностных отношений в коллективе и действует на каждую личность через них. В частности, социально-психологический климат

оказывает влияние на следующие стороны жизнедеятельности человека:

- отдача личности в трудовой деятельности, степень реализации ее способностей. Очевидно, что если общий эмоциональный настрой в коллективе положительный, то человек с удовольствием идет на работу с максимальным желанием реализовать себя в ней;

- трудовая стабильность личности (намерение продолжить работу в данном коллективе или искать другую работу). Этот фактор связывает социально-психологический климат с проблемой текучести кадров;

- здоровье людей. Эмоциональная сфера человеческой психики теснейшим образом связана с работой нервной системы. Неблагоприятный социально-психологический климат вызывает различные заболевания нервной системы;

- эмоциональный настрой в семье. При плохом социально-психологическом климате в коллективе человек вынужден разряжать свои переживания и напряженное состояние дома;

- общее отношение к жизни. Благоприятный социально-психологический климат раскрепощает способность человека получать удовольствие от жизни, радоваться ей. При плохом социально-психологическом климате он пытается «уйти» от отрицательных эмоций, переоценивая ценности, стремясь только к своему дому, личному покою.

Социально-психологический климат в коллективе оценивается как благоприятный по следующим признакам:

- непринужденная атмосфера общения;

- активное обсуждение разнообразных вопросов (в том числе и о том, как лучше работать);

- общность ценностной ориентации членов коллектива;

- уважительное отношение к мнению друг друга;

- критические замечания без явных и скрытых личных выпадов;

- возможность свободно выражать свои чувства и эмоции;

- разумное разделение обязанностей между членами коллектива.

Отсутствие мелочной опеки со стороны руководителя;

- высокое личное влияние и авторитет руководителя;

- выполнение работ коллективом без напряжения.

Рассматривая условия, формирующие социально-психологический климат коллектива, следует выделить две группы факторов: макросреды и микросреды.

К факторам *макросреды* относятся:

- общественный строй данного общества, его мораль;
- социально-демографические характеристики членов коллектива (пол, возраст, образование).

Оптимальен смешанный половой состав, так как в этих условиях отношение к труду лучше за счет того, что женщины меньше затрачивают времени на обсуждение личных проблем, мужчины испытывают прилив соревновательной активности, повышается культура поведения, есть общий стимул для общения вне работы.

В молодежных коллективах социально-психологический климат зависит от возможностей общения. У молодежи повышенная потребность в общении, а в рабочее время она не всегда удовлетворяется. В коллективах людей старшего возраста есть проблемы, связанные с возрастными изменениями личности, проявляющимися в ранимости, претензиях различного рода. Желательно, чтобы в коллективах разница в годах не превышала 15 лет, иначе возможно расслоение на «возрастные» группировки.

В группах с низким уровнем образования микроклимат хуже. С ростом уровня образования социально-психологический климат улучшается, но в группах, где специалисты с высшим образованием, его уровень ниже, чем со средним специальным. Это связано с ростом жизненных претензий, повышенной требовательностью и критичностью.

Факторы *микросреды*, проявляющиеся непосредственно в самом коллективе, можно разделить на факторы материальной и социальной микросреды.

К факторам *материальной микросреды* относятся:

- содержание и характер выполняемой трудовой деятельности;
- условия труда;
- уровень организации труда;
- система материального стимулирования.

Хорошие условия труда могут поддерживать благоприятный социально-психологический климат, но не создавать его. Благоприятно влияет на коллектив не столько уровень, сколько динамика условий труда.

К факторам *социальной микросреды* относятся:

- система морального стимулирования и оценка труда;
- индивидуально-психологические особенности членов коллектива;

– личность руководителя, характер его взаимоотношений с подчиненными.

### **9.3. Формы и типы мотивации персонала**

Организация добивается успеха, если при прочих равных условиях персонал трудится более производительнее, повышает квалификацию, поддерживает дисциплину. Возникает вопрос, каким образом можно помочь или заставить людей выполнять определенную работу для достижения общих целей. Для этого руководство использует мотивы поведения работников и стимулы их трудовой деятельности. В основе мотивов лежат потребности.

*Потребности* – это осознанное отсутствие чего-либо. Они многогранны и подразделяются на материальные, духовные, физические и др.

*Мотив* – это внутреннее желание человека удовлетворить свою потребность. Например, если человек голоден, то его мотив – удовлетворить свою потребность в еде.

*Стимул* – это возможность получения средств удовлетворения своих потребностей в обмен на выполнение определенных действий. Обещание накормить будет стимулом для голодного человека, который будет готов за это сходить в магазин, обработать участок земли.

На любом предприятии должна существовать система стимулов, соответствующих мотивам работников и направляющая их деятельность на достижение целей организации, то есть мотивация.

*Мотивация* – это процесс воздействия на конкретные потребности работника, побуждающие его к достижению целей организации.

Мотивация имеет две формы: внешнюю и внутреннюю.

*Внешняя мотивация* возникает не от самой работы, а дается организацией. Примером внешней мотивации является заработная плата, продвижения по службе, похвала и признание, а также дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль).

*Внутренняя мотивация* дается самой работой и возникает при наличии, например, чувства достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

Выделяют три типа мотивации человека к труду: прямую, косвенную и побудительную.

*Прямая мотивация* формирует интерес к работе и ее результатам. В качестве факторов такой мотивации выступает содержание труда,

осознание своих достижений, признание их окружающими, чувство ответственности и самореализации личности в труде. Деятельность, основанная на таких мотивах, приносит удовлетворение. Человек трудится не только для получения заработка, он испытывает интерес к содержанию самой работы, творчеству.

*Косвенная мотивация* основана на материальной заинтересованности. Факторами этого типа мотивации являются формы оплаты труда, уровень инфляции, цены на продукцию. В данном случае труд выступает в форме цены за рабочую силу как инструментальная ценность, которая обменивается на производимые товары и услуги.

*Побудительная мотивация* базируется на страхе и обязанностях. Она определяется властью, уровнем безработицы и отсутствием гарантии сохранения рабочего места, социальной напряженностью, неуверенностью в завтрашнем дне.

Различают *перспективную и текущую мотивацию*. Если мотивы деятельности человека и поставленная им цель относятся к отдаленному будущему и мотивы предусматривают стратегию поведения, то такую мотивацию называют перспективной. Перспективная мотивация побуждает работника бороться с трудностями и препятствиями в работе, так как настоящее для него является лишь этапом достижения перспективных целей. Если же мотивы связаны только с ближайшим будущим, то они определяют тактику поведения и такая мотивация рассматривается как текущая.

#### **9.4. Содержательные и процессуальные теории мотивации**

Теории мотивации можно разделить на две группы:

- содержательные (теория иерархии потребностей Маслоу, теория Х и У Макгрегора, теория мотивационной гигиены Герцберга);
- процессуальные (теория ожиданий Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера–Лоулера).

*Содержательные теории мотивации* основываются на идентификации тех внутренних побуждений, потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

*Теория Маслоу* базируется на том, что люди имеют множество различных потребностей, с помощью которых можно попытаться объяснить характер влияния внутренних и внешних факторов, воздействующих на поведение человека. В соответствии с предложенной

Маслоу классификацией была построена иерархическая пирамида мотивов, в которой все потребности объединены в пять групп:

1. Физиологические потребности. Они включают потребности в еде, воде, тепле, сне и т. д. Стимулом здесь может быть высокий уровень заработной платы.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем, которые включают потребности в защите от физических и психологических опасностей. Эти потребности могут удовлетворяться с помощью таких стимулов, как подписание долгосрочного контракта, поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности. Они выражаются в необходимости социального взаимодействия в коллективе, участии в общественных мероприятиях. Такие потребности могут быть удовлетворены созданием возможности общения на работе, поддержкой совместных мероприятий вне рабочего времени.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании. Этой группе могут соответствовать такие стимулы как присвоение званий, повышение в должности, вручение наград.

5. Потребности самовыражения. Они отражают стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, к их постоянному развитию. Эта группа носит индивидуальный характер, что усложняет задачу поиска соответствующих стимулов. Такими стимулами могут быть предоставление оригинального задания, больше свободы действий, создание условий для творчества.

Считается, что потребности высшего уровня удовлетворяются с большим трудом, чем все остальные. Каждый последующий мотив начинает действовать только после предыдущего. Для того чтобы следующий более высокий уровень начал влиять на поведение людей в ряде случаев необязательно удовлетворить потребность более низкого уровня полностью. Теория Маслоу вносит исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководитель должен понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, нужно дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности

посредством того образа действий, который способствует достижению целей всей организации, то есть хорошо понимать суть мотивов поведения людей и располагать широким арсеналом стимулов для их реализации.

По теории Х и У Макгрегора самым важным считается то, как руководитель представляет отношение работников к труду. Теория Х полагает, что человек имеет естественную неприязнь к труду и ничего бы не делал, если бы мог. Функция руководителя – заставить его работать с помощью средств принуждения и поощрения (угрозы, наказания, награды). Теория У опирается на то, что труд не есть сам по себе ни приятный, ни неприятный. Работник вкладывает свои силы в том случае, если усилия пропорциональны ожидаемому вознаграждению и есть возможность проявить инициативу. Функция руководителя – мобилизовать наилучшим образом энергию персонала.

Ф. Герцберг выдвинул теорию «мотивационной гигиены». По его мнению, труд, приносящий удовлетворение, способствует психическому здоровью человека. «Гигиенические факторы» (заработная плата, условия труда, межличностные отношения, социальный статус работника, условия личной жизни и др.) обеспечивают удовлетворенность трудом со стороны работников. Однако эти факторы еще не являются побудителями высокой трудовой активности людей. Таковыми у Герцберга выступают следующие мотиваторы: трудовые успехи, признание заслуг, ответственность за порученное дело, профессиональный рост, служебный рост, сам процесс труда.

Содержательные теории мотивации, как видно, базируются на удовлетворении потребностей и не учитывают многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды.

*Процессуальные теории мотивации* не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение работника является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

*Теория ожиданий* базируется на трех взаимосвязях:

– затраты труда – результаты. Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если работник



чувствует, что прямой связи между ними нет, то мотивация будет ослабевать;

– результаты труда – вознаграждение. Это ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на полученный результат;

– вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением. Эту взаимосвязь характеризует степень относительной удовлетворенности или неудовлетворенности размером, ценностью вознаграждения.

Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо важного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

*Теория справедливости* основывается на том, что люди сравнивают полученное вознаграждение с затраченными усилиями и с размером вознаграждения других работников, выполняющих аналогичную работу. Как показывает практика, работники, которым, по их мнению, недоплачивают, начинают работать менее интенсивно. Но и работники, которым переплачивают, воспринимают это как должное и не стремятся к повышению эффективности своего труда. Отсюда можно сделать вывод, что результат труда должен оцениваться адекватно, с соответствующим уровнем вознаграждения, иначе стимулирующая роль мотивации снижается.

*Модель мотивации Портера–Лоулера* включает в себя элементы теории ожидания и теории справедливости. Ее основной тезис: человек удовлетворяет свои потребности посредством адекватного вознаграждения за свой трудовой вклад. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно этой модели результативность порождает удовлетворенность, а не наоборот.

Содержательные и процессуальные теории мотивации не противоречат, а органически дополняют друг друга. Все они могут эффективно использоваться в решении возникающих задач побуждения людей к высокопроизводительному труду. Каждый руководитель должен знать и уметь использовать в зависимости от конкретных ситуаций не только теории мотивации, но и существующие формы

и методы регулирования трудового поведения и стимулирования персонала. Все стимулы подразделяются:

- на материальные;
- нематериальные.

*Материальные стимулы* могут быть денежными (заработная плата, премии и доплаты) и неденежными (льготное предоставление путевок на отдых и лечение, бытовое обслуживание на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями и т. п.).

Группа *нематериальных стимулов* включает:

– социальные стимулы. Они связаны с потребностью в уважении со стороны коллектива и руководства, в признании работника как хорошего специалиста;

– творческие стимулы. Они основаны на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении. Возможности самореализации зависят от уровня образования, творческого потенциала и профессиональной подготовки работников;

– социально-психологические стимулы. Они вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Это одна из главных его потребностей. Участвуя в процессе производства и выполняя трудовые функции, человек имеет возможность общения с другими людьми.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Трудовой коллектив и его виды.
2. Номинальная группа.
3. Ассоциация.
4. Кооперация.
5. Корпорация.
6. Гомфотерный коллектив.
7. Функции, выполняемые коллективом.
8. Ответственная зависимость между членами трудового коллектива.
9. Социально-психологический климат в коллективе.
10. Влияние социально-психологического климата на жизнедеятельность человека.
11. Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

12. Факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе.
13. Факторы макросреды.
14. Факторы материальной микросреды.
15. Факторы социальной микросреды.
16. Потребности как осознанное отсутствие чего-либо.
17. Мотив как внутреннее желание человека удовлетворить свою потребность.
18. Стимул как возможность получения средств удовлетворения своих потребностей.
19. Мотивация и ее формы.
20. Прямая, косвенная и побудительная мотивация.
21. Перспективная и текущая мотивация.
22. Содержательные теории мотивации.
23. Теория иерархии потребностей Маслоу.
24. Теория Х и У Макгрегора.
25. Теория мотивационной гигиены Герцберга.
26. Процессуальные теории мотивации.
27. Теория ожиданий Врума.
28. Теория справедливости.
29. Модель мотивации Портера–Лоулера.
30. Материальные стимулы.
31. Нематериальные стимулы.

## **Лекция № 10**

### **УПРАВЛЕНИЕ ДИСЦИПЛИНАРНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ**

#### ***План лекции:***

1. Дисциплина и дисциплинарные отношения.
2. Методы управления дисциплинарными отношениями.
3. Уровень трудовой дисциплины.

#### **10.1. Дисциплина и дисциплинарные отношения**

В широком смысле работа по управлению дисциплиной охватывает все сферы работы организации. Это борьба против неорганизованности, пассивности, нечестности, лени, безответственности

и т. д. Эффективное управление дисциплиной позволяет решать следующие задачи:

- организовывать труд людей и тем самым создавать условия для удовлетворения ими в процессе труда своих потребностей;
- обеспечить распределение трудовых функций между работниками;
- мотивировать их труд;
- добиваться от каждого работника максимально эффективной работы;
- обеспечивать решения производственных задач.

*Дисциплина* – это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве.

По способу подчинения дисциплина делится:

- на принудительную;
- добровольную.

По видам социальных норм выделяют следующие виды дисциплины:

- экономическую;
- финансовую;
- трудовую;
- технологическую;
- плановую и т. д.

Различают также три разновидности дисциплины:

– исполнительская, то есть исполнение каждым сотрудником своих обязанностей. Недостаток этого вида дисциплины состоит в том, что работнику не предоставляют права и, более того, не хотят, чтобы он их имел и проявлял какую-либо активность;

– *активная*, то есть использование прав при исполнении обязанностей. Такой вид дисциплины более предпочтителен, так как работник проявляет в своем поведении активность – активно пользуется своими правами;

– самодисциплина, то есть исполнение работником своих обязанностей и исполнение им своих прав на основе самоуправления.

Целью управления дисциплинарными отношениями является воспитание не исполнительской дисциплины и даже не активной дисциплины, а самодисциплины.

*Дисциплинарные отношения* – это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав.

По содержанию дисциплинарные отношения делятся на четыре вида:

– охранительные. Они возникают либо при невыполнении обязанностей (в том числе некачественном исполнении обязанностей), либо превышении прав и причинении ущерба другим работникам;

– поощрительные. Они возникают при проявлении работником активности, которая может быть поощрена;

– воспитательные. Их содержание включает право и обязанность администрации воспитывать работника;

– организационные. Они включают определение прав, обязанностей, ответственности и распределение их среди работников.

Объектом дисциплинарных отношений является поведение человека, а также уровень трудовой дисциплины, отражающий количественную и качественную оценку поведения. Выделяют три вида поведения:

– активное. Работник не только исполняет свои обязанности, но и использует свои права и, кроме того, проявляет большую активность, чем предусмотрено нормой;

– правомерное – исполнение обязанностей и использование прав;

– отклоняющееся (неисполнение обязанностей) – превышение прав, причиняющее ущерб другим людям, коллективу.

## **10.2. Методы управления дисциплинарными отношениями**

Существует два механизма управления дисциплинарными отношениями:

– прямой. Он включает использование средств убеждения (воспитания), поощрения, принуждения;

– косвенный. Он состоит в управлении условиями организации труда.

Выделяют четыре метода управления дисциплинарными отношениями: убеждение, поощрение, принуждение, организация труда. Практика их применения насчитывает тысячелетия. В течение веков меняются не сами методы управления дисциплинарными отношениями, а их содержание и комбинации.

*Убеждение* – это метод воспитания, воздействия на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.

Процесс убеждения включает следующие элементы:

- субъект убеждения – администрация, общественные организации, трудовой коллектив, каждый работник организации;
- объект убеждения – человек, трудовой коллектив, администрация, которую убеждает работник, профсоюз, трудовой коллектив;
- средства убеждения – речь, реальное поведение, создание реальных ситуаций, условия труда;
- процедура убеждения.

Убеждение можно рассматривать как вид взаимодействия между многочисленными субъектами и объектами. Можно выделить три вида убеждений:

- эмоциональное, при котором воздействуют на чувства;
- логическое воздействие на разум;
- убеждение практикой.

Цель убеждения как основного метода управления трудовой дисциплиной состоит в формировании отношения к труду, трудовой и правовой активности, непримиримости к нарушениям трудовой дисциплины. Результат убеждения оценивается по уровню трудовой активности, дисциплинированности человека.

Некоторые правила, обеспечивающие эффективность убеждения:

1. Начинать разговор рекомендуется с мысли, которая должна прийти по душе слушателю.
2. Убеждающему рекомендуется принять образ, который вызывает большое доверие и распространяет ощущение надежности.
3. Убеждая, следует просить больше, чем на самом деле нужно для организации.
4. В споре, дискуссии рекомендуется говорить последним, так как в этом случае больше шансов повлиять на слушателя.
5. Идея, в которой хотят убедить человека, должна отражать его потребности, интересы, надежды, желания, стремления.
6. В идее должен быть искренне уверен тот, кто убеждает.

Существуют различные формы убеждения:

- диалог – это форма общения, которая требует активности с обеих сторон; постоянная смена субъекта и объекта в процессе общения. Для диалога нужны общая основа и различие во взглядах на решение той или иной проблемы между его участниками;
- дискуссия, полемика – это поиск истины путем всестороннего сопоставления различных мнений. Их цель – в публичной форме защитить свою точку зрения и опровергнуть оппонента.

*Поощрение* – это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа.

Несправедливым применением поощрения можно рассорить весь коллектив. Поэтому при применении мер поощрения целесообразно учитывать правила эффективности поощрения:

1. Поощрение следует применять при проявлении трудовой активности работника с положительным результатом. Целесообразно использовать весь комплекс поощрительных мер.

2. Поощрение должно быть значимым, поднимать престиж добросовестного труда. Каждый работник должен четко представлять, что работать максимально хорошо очень выгодно, так как тогда предоставляются все льготы и преимущества.

3. Гласность поощрения. Любое поощрение поднимает престиж работника, а ведь престиж, уважение нередко ценятся людьми значительно выше, чем материальное обеспечение. Все поощрения целесообразно делать в присутствии коллектива. Причем администрация должна обратить особое внимание на разработку процедуры (ритуала) проведения собраний, на которых объявляются поощрения.

4. Следует учитывать, чем ближе момент получения поощрения, тем активнее человек работает. Если работнику обещают получение поощрения через год, два, а может быть, и через несколько лет, то его активность вряд ли будет высокой. Надолго отложенное поощрение неэффективно.

5. Доступность поощрения. Если коллективу устанавливаются такие показатели, которых могут достичь только сильные работники, то понятно, что поощрение в данном случае недостижимо для слабых.

В дисциплинарном отношении администрация может применять поощрения ко всем работникам. Виды поощрений определены в Трудовом кодексе, а также устанавливаются Коллективным договором:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение Почетной грамотой;
- занесение в Книгу почета, на Доску почета;
- присвоение звания «Лучший по профессии» и др.

Целесообразно применять и другие меры поощрения, например:

- фотографирование на фоне организации;
- поощрение при достижении работником юбилейных дат (30-, 40-, 55-, 60-летия и т. д.);
- дополнительные оплаты, персональные надбавки к окладу;
- повышение по службе;
- предоставление особого статуса и более комфортных условий на работе.

За особые трудовые заслуги – трудовой подвиг – работники представляются в вышестоящую организацию к поощрению, к государственным наградам, награждению орденами, медалями, почетными грамотами, нагрудными значками и к присвоению почетных званий и звания лучшего работника по данной профессии.

*Принуждение* – это мера дисциплинарного или общественного воздействия на работника, совершившего нарушение трудовой дисциплины.

Основными причинами нарушения трудовой дисциплины являются следующие:

- недостатки в организации труда;
- условия труда, которые способствуют нарушениям или даже вынуждают работника совершать нарушения;
- оплата труда, не стимулирующая дисциплинированную работу;
- бесконтрольность в процессе труда;
- безнаказанность работников;
- личная неорганизованность работника и т. д.

Нарушитель трудовой дисциплины может быть ограничен или лишен благ (премии, права на путевку и т. д.). Это отрицательная оценка деятельности человека субъектом управления – администрацией, трудовым коллективом, профкомом. Цель наказания – убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удержать от нарушений других работников.

Правила эффективности наказания:

1. Неотвратимость воздействия. Если бы все нарушители наперед знали, что сразу же после совершения ими нарушения к ним будут применены меры воздействия, то от нарушения они воздержались бы. Зачастую нарушители надеются и даже уверены, что никакой ответственности они нести не будут.

2. Индивидуализация наказания.



3. Значимость наказания для работника. Применяя наказание, следует учитывать, что оно должно быть для работника чрезвычайно значимым.

4. Справедливость наказания. Привлечь человека к ответственности можно лишь за виновное неисполнение им своих обязанностей.

5. Администрация должна учитывать тяжесть совершения дисциплинарного проступка, а также его экономические последствия, обстоятельства, при которых оно совершено, предшествующую работу, отношение человека к своему нарушению.

6. Форма наказания не должна унижать честь и достоинство человека.

За нарушение трудовой дисциплины администрация может применить к работнику в соответствии с Трудовым кодексом следующие виды дисциплинарных взысканий:

- замечание;
- выговор;
- увольнение (за систематические нарушения, прогул, появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, совершение по месту работы хищения и др.).

*Организация труда* необходима для поддержания высокой дисциплины. Она определяется такими характеристиками как:

- цели организации;
- способы привлечения людей к труду;
- кооперация и разделение труда;
- методы, приемы и условия труда;
- нормирование труда;
- организация рабочих мест и т. д.

Важным элементом организации труда является четкое определение функций каждого работника.

### **10.3. Уровень трудовой дисциплины**

Для управления дисциплинарными отношениями необходимо, прежде всего, научиться измерять уровень трудовой дисциплины, чтобы можно было определить, как те или иные меры, факторы, условия воздействуют на дисциплину, на что следует обратить внимание, какое звено в этой работе выделить. Измерение уровня дисциплины необходимо и для того, чтобы можно было сравнить ее в различных структурных подразделениях.

Уровень трудовой дисциплины  $Y_{\text{ТД}}$  рассчитывают различными способами, используя различные формулы.

$$\frac{N}{M} = \frac{N}{M},$$

где  $N$  – количество нарушителей (или нарушений) дисциплины, то есть лиц, чьи поступки противоречат требованиям дисциплины;

$M$  – общее число работающих, то есть участников дисциплинарных отношений в организации.

$$Y_{\text{ТД}} = 1 - \frac{П}{РВ},$$

где  $П$  – сумма потерь рабочего времени из-за нарушений;

$РВ$  – сумма отработанного рабочего времени.

$$Y_{\text{ТД}} = \frac{T_{\text{ФР}} - T_{\text{П}}}{T_{\text{ФР}}} 100 \%,$$

где  $T_{\text{ФР}}$  – абсолютный фонд рабочего времени работников;

$T_{\text{П}}$  – непроизводительные потери.

Следует отметить, что здесь при расчетах учитываются только отрицательные отклонения от норм, чего явно недостаточно. Формула для расчета уровня трудовой дисциплины, которая учитывает отклоняющееся и активное поведение, имеет вид:

$$Y_{\text{ТД}} = 1 - \frac{ЧН}{НП - ЧН + ЧП},$$

где  $ЧН$  – число всех нарушений;

$НП$  – величина, характеризующая нормативное поведение коллектива;

$ЧП$  – число всех поощрений.

По этой формуле единица – это эталон, когда все работники соблюдают трудовую дисциплину. Отклонения от единицы характеризуют существующий уровень дисциплины. Однако и эта формула

имеет недостатки. Она не дает возможности сравнить дисциплину в различных трудовых коллективах, особенно если в одном из них значительно больше работников.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Дисциплина и ее виды.
2. Дисциплинарные отношения и их виды.
3. Активное, правомерное и отклоняющееся поведение.
4. Механизмы и методы управления дисциплинарными отношениями.
5. Убеждение, его элементы и виды.
6. Цель убеждения.
7. Правила эффективного убеждения.
8. Формы убеждения.
9. Поощрение как признание заслуг работника.
10. Правила эффективного поощрения.
11. Виды поощрений.
12. Принуждение как мера дисциплинарного воздействия.
13. Причины нарушения трудовой дисциплины.
14. Правила эффективности наказания.
15. Виды дисциплинарных взысканий.
16. Организация труда как мера поддержания высокой дисциплины.
17. Способы расчета уровня трудовой дисциплины.

**Лекция № 11**  
**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

***План лекции:***

1. Цели, виды и показатели оценки персонала.
2. Аттестация персонала.

**11.1. Цели, виды и показатели оценки персонала**

*Оценка персонала* – это процесс определения соответствия качественных характеристик работников требованиям должности или рабочего места, исполняемой организационной роли.

Такая оценка включает:

- текущий контроль за результатами деятельности;
- проведение различных аттестационных мероприятий;

- анализ результатов текущего контроля и аттестаций;
- доведение результатов текущего контроля и аттестаций до сотрудников.

Оценка персонала на предприятии служит трем основным целям:

1. Административная цель. Это – повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. В данном случае оценка работника проводится для принятия административных решений.

2. Информационная цель. В результате оценки появляется возможность информировать работников об относительном уровне их работы. В итоге работник узнает свои сильные и слабые стороны.

3. Мотивационная цель. Результат оценки представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив хороших работников, их можно вознаградить.

Все эти цели взаимосвязаны. Информация, ведущая к административному решению, должна побудить человека к хорошей работе.

Оценка персонала дает возможность решить следующие задачи:

- выявить уровень профессиональной подготовленности работника (знания, навыки, умения);
- выявить уровень его психологической подготовленности (направленность личности, мотивы поведения, адаптивность, черты характера, темперамент);
- определить эффективность труда (производительность и качество труда, стремление к рационализации и изобретательству);
- выработать рекомендации по развитию личностных и деловых качеств сотрудников;
- определить степень соответствия оплаты труда затрачиваемым работником усилиям, результативности его труда и его ожиданиям;
- определить основные направления развития персонала;
- сформировать эффективный механизм трудовой мотивации персонала.

Для эффективной оценки персонала необходимы:

- универсальность системы оценки. Кадровая служба разрабатывает единую систему или несколько систем для работников разной категории. Необходимо обеспечить единообразное понимание и применение этой системы;
- установление стандартов и норм оценки. Для этого необходимо определить критические факторы, определяющие успех на каждом рабочем месте;
- выбор методов оценки.

Различают два основных вида деловой оценки:

– оценка кандидатов на вакантную должность. Она обычно проводится при найме работников;

– текущая периодическая оценка сотрудников организации. Она предполагает оценку результатов работы и факторов, определяющих степень достижения результатов, а также анализ динамики результативности труда.

При оценке персонала используют различные показатели:

– *объективные показатели*. Они достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Их используют для оценки производственного персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, служба главного инженера (соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта техники, время устранения неисправностей), агрономическая служба (сроки проведения полевых работ) отдел материально-технического снабжения (сроки поставок и цены);

– *субъективные показатели*. Они используются при оценке в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (планово-экономический отдел, юридическая служба);

– *показатели профессионального поведения*. Они охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности;

– *показатели личностных качеств*. Из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности. При этом следует иметь в виду, что качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять.

Качественной характеристикой персонала является его *квалификация*, то есть возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности. Квалификация выступает как индивидуальный признак, присущий отдельному работнику, и отражает степень его профессиональной подготовленности. При оценке квалификации персонала обычно принимаются во внимание два основных признака: образовательный уровень и стаж работы

в определенной должности. Однако практика показывает, что наличие стажа не всегда является неперенным условием. Очень часто выпускники учебных заведений, имея хорошую теоретическую подготовку, быстро адаптируются к должности, «обходят» работников со стажем и достигают более весомых результатов в своей деятельности.

Выделяют следующие методы оценки персонала:

– *прогностические методы*. Здесь используются анкетные данные, письменные и устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег по работе, личные беседы, тесты;

– *практические методы*. Пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической работы. При этом могут использоваться пробные перемещения;

– *имитационные методы*. Претенденту дается конкретная ситуация, которую он должен разрешить.

## **11.2. Аттестация персонала**

Наиболее распространенной процедурой оценки персонала в отечественной практике является его периодическая аттестация, включающая в себя несколько этапов и являющаяся, по существу, непрерывным процессом.

*Аттестация* – это форма комплексной оценки персонала за определенный период времени. Она проводится для определения ответственности деятельности работника установленным нормативам, соответствия его квалификации занимаемой должности. Обычно аттестацию проходят руководители и специалисты.

В зависимости от целей выделяют следующие виды аттестации:

– *итоговая*. Это полная и всесторонняя оценка деятельности работника за продолжительный период (от 3 до 5 лет). При этом оцениваются не только прошлая деятельность, но и готовность к дальнейшей работе;

– *промежуточная*. Она проводится для новых работников или находящихся в резерве на выдвижение, при которой оценивается работа через сравнительно короткие периоды (полгода, год), причем каждая последующая аттестация должна базироваться на результатах предыдущей;

– специальная. Ее проводят перед принятием соответствующего решения в связи с особыми обстоятельствами, например, направление на учебу, утверждение в новой должности.

Главной целью аттестации является установление факта пригодности (или непригодности) того или иного человека к определенной должности. Поэтому результатом аттестации является принятие решения относительно перемещения аттестуемых по служебной лестнице, обучения или увольнения.

Нормативной базой для проведения аттестации является разрабатываемое на предприятии Положение об аттестации. Типовая структура документа включает:

- общие положения;
- состав аттестационной комиссии;
- порядок подготовки к аттестации;
- проведение аттестации;
- решения, принимаемые по результатам аттестации.

Ответственность за подготовку Положения об аттестации и ее проведение лежит, как правило, на специалистах кадровых служб. Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию, регламентирующую процедуру аттестации, составляют списки и графики ее осуществления, контролируют сам процесс проведения аттестации.

В процессе аттестации персонала непосредственное участие принимают и руководители подразделений. Они определяют существенные показатели оценки персонала, участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых, участвуют в работе аттестационных комиссий.

Аттестация персонала проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов:

1. Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:
  - разработку принципов и методики проведения аттестации;
  - издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, состав аттестационной комиссии, методика и план проведения, инструкция по хранению персональной информации).
2. Проведение аттестации:
  - подготовка аттестационных характеристик;
  - заполнение оценочных форм;

- анализ результатов;
- проведение заседания аттестационной комиссии.

3. Подведение итогов аттестации:

- анализ информации;
- подготовка рекомендаций;
- утверждение результатов аттестации.

По результатам аттестации руководство принимает различные решения: о соответствии занимаемой должности, о материальном стимулировании, перемещении, направлении на повышение квалификации, зачислении работника в резерв на выдвижение или об увольнении. Аттестация при правильном ее проведении несет потенциальную выгоду, как для организации, так и для аттестуемых работников.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Оценка персонала и ее цели.
2. Задачи, решаемые оценкой персонала.
3. Виды оценки персонала.
4. Показатели, используемые при оценке персонала.
5. Объективные показатели.
6. Субъективные показатели.
7. Показатели профессионального поведения.
8. Показатели личностных качеств.
9. Квалификация персонала.
10. Методы оценки персонала.
11. Аттестация персонала.
12. Виды аттестации персонала.
13. Цель аттестации персонала.
14. Нормативная база для проведения аттестации.
15. Этапы аттестации персонала.
16. Решения по результатам аттестации.

**Лекция № 12**  
**ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА**

***План лекции:***

1. Виды и типы деловой карьеры.
2. Система планирования карьеры.



3. Текучесть кадров.
4. Высвобождение персонала.

### 12.1. Виды и типы деловой карьеры

Современные организации стремятся рационально использовать человеческие ресурсы и дать каждому сотруднику шанс сделать карьеру. Для каждого человека карьера означает часть его жизненного пути, которая связана с производственно-хозяйственной или профессиональной деятельностью.

Согласно общетеоретическому определению, *карьера* – это система процессов развития человека и его продвижения в определенной сфере деятельности (в спорте, воинской службе, науке, политике, производстве и т. д.).

*Деловая карьера* – это продвижение работника по ступеням служебной иерархии, последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни.

Различают следующие виды карьеры:

– *профессиональная карьера*. Она характеризуется тем, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию). Пройти их можно последовательно как в разных организациях, так и в одной;

– *организационная карьера*. Она означает продвижение по службе путем изменения места работы, перехода из одной организации в другую;

– *внутриорганизационная карьера*. Это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

Детальная классификация типов карьеры может быть проведена на основании различных признаков. По направлению:

– *вертикальная* (подъем на более высокую ступень структурной иерархии);

– *горизонтальная* (перемещение в другую функциональную область деятельности либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой должности с адекватным изменением вознаграждения);

– *центростремительная* карьера (продвижение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, приглашения на встречи, совещания и т. д.).

По скорости переходов между рабочими местами:

– *стабильная*. Длительное время (7–8 лет) деятельность работника протекает в рамках одной должности, одного социального ранга;

– *нормальная* (равномерная). Имеет место редкая (менее одного раза в три года) смена рабочих мест, должностей, видов деятельности;

– *стремительная* карьера. Переходы с одного места на другое совершаются чаще, чем один раз в три года.

Тип карьеры, скорость перехода между рабочими местами, направленность стадий карьеры определяются действием системы факторов. Важнейшие из них следующие:

– *социально-психологические*. Достижения человека в том или ином виде профессиональной деятельности зависят от его потенциала, базирующегося на природных данных этого человека и определяющего его пригодность к тому или иному виду деятельности;

– *социально-экономические*. Формирование карьеры определяется уровнем образования и квалификацией работника, его материальной обеспеченностью. Исследования отечественных ученых в области трудовой мобильности человеческих ресурсов свидетельствуют, что наибольшей профессиональной подвижностью отличаются выходцы из малообеспеченных семей. Наибольшая профессиональная устойчивость характерна для высококвалифицированных профессиональных групп работников;

– *социально-демографические*. Пол, возраст, социальное положение человека коррелируют со скоростью и направленностью карьерного развития. С возрастом в силу биолого-психологических особенностей работника замедляется его продвижение в иерархии организации. Это связано как с уменьшением количества рабочих мест по мере приближения к вершине организационной пирамиды, так и с увеличением требований к работнику в плане сложности работы;

– *культурные*. Во многих культурах достаточно распространено мнение о сугубо мужских и сугубо женских профессиях.

## **12.2. Система планирования карьеры**

В настоящее время карьера является объектом управления. Оно обычно осуществляется кадровыми службами и сводится

к совокупности мероприятий, которые позволяют работникам раскрыть свои способности и использовать их в наиболее выгодной для себя и организации форме.

В деловой карьере условно можно выделить этапы:

– *предварительный* (до 25 лет) – учеба, испытания на разных работах;

– *становления* (до 30 лет) – освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя;

– *продвижения* (до 45 лет) – продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации;

– *сохранения* (до 60–63 лет) – пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя, повышение своей квалификации, обучение молодежи;

– *завершения* (после 63 лет) – приготовление к уходу на пенсию, обеспечение себе замены и подготовка к новому виду деятельности на пенсии;

– *пенсионный* (после 68 лет) – занятие новым видом деятельности.

Планирование карьеры работников на предприятии является частью общей системы планирования и развития персонала и требует предварительного анализа возможных в будущем должностей и требований к ним. Система планирования карьеры включает ряд элементов:

– пространство перемещения. Речь идет о возможностях создания должностей на предприятии и их занятии. Это зависит от организационной структуры управления, штатного расписания и типа самой карьеры;

– причины или основания для перемещения. Имеются в виду возможности заполнения вакансий, которые появляются при освобождении должностей;

– направление перемещения. Существуют три направления перемещений работников: вертикальное, горизонтальное (ротация) и особая форма – горизонтальное перемещение, но в перспективную проектную группу;

– профиль перемещения. Это вариант вертикального перемещения, но с сохранением обязанностей, что возможно лишь на больших предприятиях со стабильной иерархией и достаточно многочисленными гомогенными (однородными) должностями;

– частота перемещений или скорость продвижения. Она определяется временем пребывания сотрудников на своих должностях

и зависит, прежде всего, от барьеров, которые существуют между различными иерархическими уровнями, а также от функциональных разграничений между смежными областями;

– уровень активности предприятия по вопросам карьеры сотрудников. Он определяется набором мероприятий, которые проводятся на предприятии в рамках системы развития и продвижения сотрудников, и зависит от правового регулирования, размеров предприятия, динамики его развития (происходящих в нем изменений).

Система планирования карьеры всегда целеориентированна и включает производственные и индивидуальные цели. Производственные цели обусловлены необходимостью деловой и экономической оптимизации работы предприятия. Деловая оптимизация обеспечивается использованием специальных методов управления карьерой для достижения лучшего соотношения между требованиями должностей и квалификацией сотрудников. Экономическая оптимизация направлена на содействие экономическому росту предприятия за счет более полного использования потенциала личности, обеспечения мотивации работников и повышения производительности труда. Индивидуальные цели планирования карьеры – это стремление к более высокому доходу, большей компетентности и влиянию, большей самостоятельности и т. д. Идеальный случай планирования карьеры заключается в совпадении производственных и индивидуальных целей, когда сотруднику удастся занять один из постов в производственной иерархии в соответствии с его возможностями, а предприятие создает для их реализации необходимые условия.

Успех планированию карьеры обеспечивает соблюдение следующих принципов:

- объективность соответствия квалификации и должности;
- тщательный анализ шансов на продвижение;
- соответствие запланированной должности целям индивидуального развития;
- непрерывность планирования с учетом изменяющихся обстоятельств;
- планирование не более чем на один-два уровня производственной иерархии и на короткий период времени (два–три года);
- доступные, открытые механизмы занятия вакантных должностей;
- взаимосвязь между фазами карьеры и жизненного пути.

### 12.3. Текучесть кадров

Уровень текучести кадров рассчитывается по формуле

$$K_{\text{ТК}} = \frac{N_{\text{СЖ}} + N_{\text{Н}}}{N_{\text{С}}} 100,$$

где  $N_{\text{СЖ}}$  – число увольнений по собственному желанию;

$N_{\text{Н}}$  – число увольнений за нарушение трудовой дисциплины;

$N_{\text{С}}$  – среднее число сотрудников в плановый период.

Текучесть кадров – одна из многих проблем, с которыми сталкиваются предприятия. Естественный уровень текучести кадров находится в пределах 3 %–5 %. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов. Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо чрезвычайных мер со стороны кадровых служб и руководства. Часть работников уходит на пенсию, часть увольняется по различным причинам, на их место приходят новые сотрудники – в таком режиме живет каждое предприятие.

Другое дело, когда текучесть существенно превышает 3 %–5 %. В этом случае издержки становятся значительными и возрастают с увеличением оттока кадров. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия. Хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, большой объем сезонных работ).

Деятельность по управлению текучестью кадров можно представить в виде пяти последовательных этапов:

1. Определение уровня текучести кадров. На этом этапе необходимо ответить на главный вопрос – является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям и недополучению предприятием прибыли. Уровень текучести кадров в 3 %–5 %, вообще говоря, не должен восприниматься как некий индикатор. Следует провести анализ динамики показателей деятельности предприятия за возможно больший

период времени, выявить наличие и величину сезонных колебаний текучести кадров.

2. Определение уровня экономических потерь из-за текучести кадров. Это очень важный этап и, в то же время, один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные. Величина потерь в основном складывается из следующих показателей:

- потери рабочего времени. Это временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого рабочее место не заполнено и продукция не производится;

- потери, вызванные проведением процедуры увольнения. Это выплаты выходных пособий увольняющимся работникам. Здесь важно учесть законодательные особенности начисления выплат по разным основаниям увольнения. При сокращении штатов и при увольнении по собственному желанию суммы выплат будут разными. Это также затраты рабочего времени сотрудников кадровой службы, оформляющих увольнение;

- потери, связанные с судебными издержками из-за незаконного увольнения, последующего восстановления работника и оплатой времени вынужденного прогула. Эта статья потерь может быть весьма значительной, так как шансы на восстановление на прежнем рабочем месте весьма велики;

- потери, вызванные проведением процедуры найма новых работников на вакантное рабочее место. Это затраты на поиск кандидатов (объявления в средствах массовой информации, рекламные щиты с объявлением о приеме на работу), затраты на отбор кандидатов (рабочее время сотрудников кадровой службы и финансирование процедуры собеседования, тестирования, анкетирования), затраты по оформлению принятых на работу, оплата услуг кадровых агентств и организаций, осуществляющих подбор персонала;

- расходы на обучение принятого на работу сотрудника. Это затраты на проведение трудовой адаптации работника, обучение его на рабочем месте и с отрывом от производства;

- снижение производительности труда работников, решившихся уволиться. Эти сведения можно получить не только в ходе разработки специального социологического исследования на основе опроса, интервьюирования, но также и при анализе данных качественно проведенной аттестации персонала;

– затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом. Достаточно распространенной является практика, когда руководство предприятия в целях развития корпоративной культуры и сплочения коллектива, организует для своих сотрудников совместные посещения спортзалов, проведение праздников и т. д. Средства, направляемые руководством предприятия на подобные цели, и войдут в эту статью затрат.

3. Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором – следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления.

4. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести. Здесь все меры можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования);
- организационные (совершенствование процедуры приема и увольнения работников, их профессионального продвижения);
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения).

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер. При разработке программы устранения излишней текучести необходимо также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой другой бизнес-идеи: если затраты на решение проблемы превысят экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

#### **12.4. Высвобождение персонала**

На каждом предприятии имеет место процесс выбытия персонала. При этом может быть реактивное и опережающее высвобождение персонала.

*Реактивное высвобождение персонала* применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе.

*Опережающее высвобождение персонала* основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений. Опережающее высвобождение является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности, и на практике является более приемлемым.

Разрыв трудовых отношений работника с организацией может быть или по профессиональным причинам, или по личным. Для предприятия в связи с этим возникают отрицательные моменты и, в частности, дополнительные расходы на подготовку новых работников. Поэтому при своевременном получении информации об уходе работника, предприятие должно предпринять поиски условий для его неувольнения.

Организация может быть и инициатором увольнения работника, причем по двум причинам: из-за личных качеств работника или из-за ситуации на предприятии. При этом работник может занять другую должность или быть уволенным.

Причинами увольнения из-за личности работника могут быть:

- деятельность, не соответствующая занимаемой должности;
- недостаточная готовность устранить недостатки (например, учиться);
- напряженность в отношениях с другими работниками.

Причины увольнения по условиям предприятия:

- изменение квалификационных требований;
- изменение структуры предприятия и упразднение должностей;
- изменение формы хозяйствования.

Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать также в двух аспектах. Первый будет основываться на формальных критериях. Кадровая статистика предприятий по вопросам увольнений в основном складывается из следующих оснований:

- по собственному желанию, по соглашению сторон;
- в связи с переводом;



- временные работники;
- прогул без уважительных причин;
- по уходу за ребенком;
- за появление на работе в нетрезвом состоянии;
- по сокращению численности;
- в связи со смертью;
- выход на пенсию;
- некоторые другие.

Этот анализ может быть сопоставлен с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник. Так, одно основание «по собственному желанию» может быть представлено как:

- неудовлетворенность уровнем оплаты труда;
- задержки выплаты заработной платы;
- причины личного характера;
- тяжелые и опасные условия труда;
- неприемлемый режим работы.

Для освобождения работников от работы на предприятии имеются следующие возможности:

- отстранение от информации и принятия решений (бойкот). Работник оказывается отрезан от информации и не участвует в принятии решений;

- перемещение на другие должности (высылка). Работник переводится на другую должность, часто на менее ответственную и престижную;

- побуждение к расторжению договора работником (выживание). Работник осознанно приводится «в уныние»;

- инициатива увольнения работника со стороны предприятия (выставление за дверь). Здесь следует учитывать правовые и договорные нормы досрочного отстранения работника от должности;

- побуждение к согласованному увольнению (золотое рукопожатие). В доверительной беседе работник побуждается к расторжению договора. Для него создаются преимущества: он может начинать поиск нового рабочего места без увольнения, может

иметь поддержку со стороны предприятия, лучшие условия для заключения нового договора, рекомендации.

Увольняемым работникам должна оказываться помощь (психологическая, информационная, консультационная). Увольняемого работника можно обеспечить пакетом информации, документов, консультаций. Работнику могут быть предоставлены:

- рекомендательные письма;
- психологическая консультация;
- обучение методам поиска работы;
- консультация по порядку обращения в службу занятости,
- грамотно составленное резюме;
- список предприятий, где набирается персонал.

Это позволит снизить количество претензий от уволенных, в том числе количество судебных исков и выплат по ним, уменьшить число компенсационных выплат увольняемым сотрудникам, сохранить положительный имидж предприятия, остаться в хороших отношениях с увольняемым сотрудником.

***Вопросы для самоконтроля:***

1. Деловая карьера и ее виды.
2. Классификация типов карьеры по направлению.
3. Классификация типов карьеры по скорости переходов между рабочими местами.
4. Факторы, влияющие на карьеру.
5. Этапы карьеры.
6. Система планирования карьеры и ее элементы.
7. Принципы планирования карьеры.
8. Текучесть кадров.
9. Этапы управления текучестью кадров.
10. Уровень текучести кадров.
11. Экономические потери из-за текучести кадров.
12. Причины текучести кадров.
13. Система мероприятий по преодолению излишнего уровня текучести кадров.
14. Реактивное и опережающее высвобождение персонала.
15. Разрыв трудовых отношений работника по личным причинам.
16. Увольнение работника из-за ситуации на предприятии.
17. Возможности освобождения от работы.
18. Помощь увольняемым работникам.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

## Практическое занятие № 1 АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Цель занятия:** приобрести навыки анализа целей управления персоналом.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека.

Структура таких целей представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели – получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то что с точки зрения администрации главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

### ***Практическое задание:***

1. Изучить теоретический материал. Обратить внимание на следующие вопросы:

- цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала;
- цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации;
- противоречивость и непротиворечивость ветвей социальных целей (персонала и администрации).

2. Разработать цели управления персоналом в организации, которая являлась базой производственной практики.

## **Практическое занятие № 2 ОЦЕНКА ЛИЧНОСТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА**

***Цель занятия:*** приобрести навыки оценки личностного потенциала персонала.

Персональный потенциал характеризуется наличием, уровнем проявления и значимостью деловых качеств сотрудников. Личностный потенциал работника включает:

- квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность);
- психофизиологический потенциал (работоспособность);
- образовательный потенциал (интеллектуальные, познавательные способности);
- коммуникационный потенциал (способность к сотрудничеству, коллективной организации, взаимодействию);
- нравственный потенциал (ценности, мотивация);
- творческий потенциал.

Критериями уровня развития личностного потенциала работника служат качественные характеристики отдачи физических и интеллектуальных сил, творческой энергии работника в процессе труда. Эта отдача находит свое конкретное выражение в трудовой активности человека, его отношении к труду.

**Практическое задание:**

1. Изучить теоретический материал. Обратить внимание на следующие вопросы:

- личностный потенциал работника;
- кадровый потенциал организации;
- оптимальный уровень развития кадрового потенциала.

2. Разработать методику оценки личностного потенциала персонала организации.

Необходимо составить перечень качеств, характеризующих квалификационный, психофизиологический, образовательный, коммуникационный, нравственный и творческий потенциал работников (табл. 2.1), и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

3. Провести экспертную оценку личностного потенциала рабочих, руководителей и специалистов организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализировать полученный результат.

*Таблица 2.1*

Качества, характеризующие личностный потенциал персонала

Потенциал	Качества	Экспертная оценка		
		Рабочие	Руководители	Специалисты
Квалификационный	Уровень образования			
	...			
Психофизиологический				
Образовательный				

Потенциал	Качества	Экспертная оценка		
		Рабочие	Руководители	Специалисты
Коммуникационный				
Нравственный				
Творческий				
Итого				

### **Практическое занятие № 3**

#### **АНАЛИЗ ПРИНЦИПОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Цель занятия:** приобрести навыки анализа принципов управления персоналом.

#### **Практическое задание:**

1. Ознакомиться с содержанием интервью согласно варианту.
2. Пояснить, какие принципы управления персоналом реализуются организациями, информация о деятельности которых приведена в интервью.
3. Провести анализ принципов управления персоналом в организации, которая являлась базой производственной практики.

#### **Материалы интервью**

##### **Вариант 1**

– *Представьте ситуацию: ваш бывший сотрудник желает вернуться. Первая мысль, которая приходит вам в голову?*

*Алексей Викторович (директор департамента персонала белорусского банка):* Сразу думаю, почему он это делает. И у меня как у руководителя департамента персонала сложилось двойное мнение по данному вопросу.

Первое – сотруднику некомфортно на новом месте работы, не исключено, что его не приняли в новом коллективе или же он сам не смог адаптироваться к новым условиям, в том числе и к социальным, которые, возможно, оказались ниже по уровню существующих в нашей банковской структуре.

Второе – работнику просто не понравилась новая работа, или новое направление деятельности оказалось для него не совсем подходящим. Не исключено, что человек возвращается обратно, осознав, что он попросту не нашел себя в другой компании.

Но самое главное, что, сравнив, человек удостоверился, что у нас лучше! И это не может не радовать.

И в случае возвращения бывших работников, а таковые имеют место быть, потому что банк не является организацией, которая отказывает бывшим сотрудникам в приеме на работу, мы считаем необходимым выяснить причину, по которой бывший сотрудник желает вернуться обратно. И в этом поможет разговор с таким работником.

*Петр Сергеевич (директор информационно-правового агентства):* С сотрудниками компании я расстаюсь в основном в двух случаях: когда работник не устраивает меня как нанимателя или же я не устраиваю его как наниматель. В первом случае мне никаких мыслей в голову не приходит. Если говорить о втором случае, то, не скрою, расстаюсь с сожалением. И если работник желает вернуться, значит, лучших условий для работы, чем в нашей компании, он не нашел. История с увольнением сотрудника играет при этом не последнюю роль.

*– В каких случаях возвращение бывшего сотрудника может быть выгодно компании?*

*П.С.:* Если я знаю бывшего сотрудника как грамотного, ответственного специалиста, то его возвращение, безусловно, выгодно компании. К тому же, работая в других организациях, он обогатился новыми знаниями и приобрел дополнительный опыт. А это, согласитесь, важные составляющие в работе. Еще одним плюсом можно назвать сокращение временных и денежных затрат в плане



обучения и адаптации. Работник уже знает продукты компании и с легкостью включается в бизнес-процессы. Это особенно актуально для небольших по численности компаний.

*– Вам не кажется, что сотрудники, наблюдающие за уходом-приходом коллеги, сделают вывод о том, что и они в любое время могут покинуть «родные пенаты», а затем вернуться на то же место и на прежних или лучших условиях?*

*А.В.:* Не кажется, в силу опять-таки индивидуального подхода к каждому конкретному случаю. Один из тысячи случаев отказа в повторном приеме на работу уже заставит задуматься. Мы бы очень не хотели, чтобы любой сотрудник, наблюдающий ситуацию беспрепятственного возврата, мог подумать: «Если ему позволили вернуться, да еще и на лучших условиях, значит, и мне так можно». Здесь сработает простой человеческий фактор. В коллективе не будет стабильности, потому что есть психологическая составляющая, которая говорит о том, что должен быть сформирован морально-психологический климат, и если его менять постоянно, невозможно будет принимать управленческие решения. Не исключено, что сотрудники будут по-другому воспринимать данного человека. Работники, увольняясь из нашей организации, заранее должны осознавать, что обратного пути может и не быть. Ведь если организация выберет путь: «Сегодня вы уходите, но завтра – добро пожаловать обратно к нам», то пойдет цепная реакция. Люди станут уходить из банка – сначала один, за ним второй и т. д. В итоге банк превратится в структуру, которая будет заниматься только приемом и увольнением одних и тех же сотрудников, и так до бесконечности. Это, согласитесь, не очень хорошо для любой организации, будь то банк или стройтрест.

И все же, если бывший работник возвращается, то для того чтобы поддерживать определенный корпоративный имидж организации, уровень ее профессиональной этики, руководитель должен объяснить коллективу причину, по которой бывший сотрудник принят на работу вновь. Возможно, этот человек для компании – исключение из правил. А с другой стороны, «блудного сына» коллектив уже знает и как сотрудника, и как человека.

Опытные менеджеры по персоналу не советуют убирать из числа кандидатов бывших работников, они ведь не только

профессионально интересны, но и полезны для решения задач компании, которую уже знают.

*П.С.:* Нет. Мне так не кажется. Возвращение бывших сотрудников носит единичный, я бы даже сказал, индивидуальный характер. «Нельзя войти в одну реку дважды». Соответственно, и прием их в организацию также будет носить сугубо индивидуальный характер. Не исключено, что к моменту возвращения сотрудника в компании могут произойти какие-либо изменения. Например, поменяется структура организации, виды деятельности, характер работ и т. д. Ведь в мире нет ничего постоянного!

Плюсы возвращения сотрудников в том, что бывшие сотрудники:

- могут передать компании новые знания и опыт, которые они получили в другом месте;
- могут сразу приступить к делу, не теряя времени на адаптацию, так как уже знакомы с корпоративной культурой компании;
- поднимают престиж компании, поскольку сам факт возвращения свидетельствует о том, что лучших условий для работы, чем в родной компании, нет.

Минусы возвращения сотрудников:

- если воспринимать увольнение сотрудника как предательство или личное оскорбление;
  - утрата доверия;
  - не исключена вероятность ведения «двойной» игры и работы на конкурентов.
- *Каковы, на Ваш взгляд, минусы приема на работу «возвращенца».*

*А.В.:* Первое, создается прецедент некоего «шатла», который не знает, как и где пристыковаться. А хорошо ли это для нас? Где он трудился, чему научился, с каким потенциалом к нам вернулся?

Нужно ли нам поощрять практику формирования кадрового состава только из «старых» сотрудников, то, что дестабилизирует обстановку в коллективе, заставляет людей рассуждать и обсуждать, а не работать? Перед нами стоят большие задачи государственного масштаба, и нам нужно их выполнять, а не «зацикливаться» на производственных «разводах» и «повторных браках». Это наше кредо!

*П.С.:* Я считаю так: если есть минусы, то нет и самого факта возвращения бывшего сотрудника. Например, специалист, подыскав работу более высокооплачиваемую, попросил досрочного

расторжения контракта. При этом он весьма нелестно отзывался среди сотрудников о компании, в которой вырос и стал специалистом. Когда высокооплачиваемая работа закончилась, он пришел в нашу компанию с целью вернуться обратно. В этом случае, даже при наличии вакансии, я как руководитель не вижу плюсов в возвращении такого сотрудника. Более того, сам факт возвращения может негативно отразиться на корпоративной культуре и имидже организации, а такого я допустить просто не могу.

– *Вопрос философский: сколько платить «возвращенцу» и какую должность ему предлагать?*

*А.В.:* Я уже частично отвечал на этот вопрос. Все индивидуально. Варианты могут быть разные. Как правило, специалисты возвращаются практически на равнозначную должность, были случаи приема на нижестоящую должность, но с повышением – никогда. Кроме того, я как руководитель департамента персонала в первую очередь при приеме на работу обращаю внимание на записи в трудовой книжке. И если таковых там десять за полгода, а трудовой стаж в каждой организации исчисляется месяцами, то такого сотрудника я никогда не приму в банк, это относится и к бывшим работникам.

*П.С.:* Почему философский? При приеме на работу в каждом конкретном случае определяется участок работы и должность, условия труда и условия его оплаты. Как раз для бывшего сотрудника, которого уже знаешь по предыдущей совместной работе, это легче сделать, так как более точно можно оценить его возможности и потенциал.

## ***Вариант 2***

– *Александр, кто и когда придумал название «дятел»?*

*А:* Вирусных аналитиков в «Лаборатории Касперского» всегда называли «дятлами». Наше эксклюзивное название, если хотите. Слово woodfresker теперь и в английском языке для нас имеет второе значение – «вирусный аналитик». Авторство проследить сложно. Название зародилось в «Лаборатории Касперского», но сказать наверняка, кто придумал и стал первым использовать слово «дятел», не могу. Когда я пришел в компанию, слово уже существовало.

– *Что это название символизирует в среде вирусных аналитиков?*

*А:* Этимология слова «дятел» тесно связана со спецификой работы вирусных аналитиков. «Дятлы» непрерывно обрабатывают

все возрастающий поток вирусов, «червей» и прочих «троянцев». Иными словами, день и ночь «долбят» новых «зловредов». Невольно прослеживается четкая ассоциация с дятлом. Хотя на самом деле все гораздо глубже, не только на уровне ассоциаций. Дятел – санитар леса, наши «дятлы» – санитары Интернета. Такое толкование мне, честно скажу, очень нравится.

*– Расскажите, пожалуйста, кто был первым «дятлом», как долго он работал в компании и кем стал сегодня?*

*А:* Первым «дятлом» был, конечно же, Евгений Касперский.

*– Какова миссия «дятлов»?*

*А:* Антивирусная лаборатория (в просторечье – «вирлаб») – одно из центральных подразделений нашей компании, в котором работают «дятлы». Девиз лаборатории – «Мы спасаем мир!» Мы действительно спасаем мир – от компьютерных угроз и даже компьютерного терроризма. Для кого-то это громкие слова, для нас же – просто работа.

*– Какой путь проходят «дятлы»? Как становятся ведущими аналитиками?*

*А:* Когда я пришел в компанию в 2000 году, вирусной лабораторией как таковой не было. У нас работало семь человек, которые, кроме антивирусного движка, занимались обработкой входящего потока. Это был обыкновенный почтовый ящик, существующий и сегодня, который переключался на сотрудников, причем вручную. Тогда его в основном обрабатывал Евгений Касперский. Вирусные коллекции были небольшие. За прошедшие годы мы наработали уникальный инструментарий, который позволяет нам оперативно собирать информацию о новых вредоносных программах со всего мира. Сегодня «вирлаб» можно с полным основанием назвать научно-исследовательской лабораторией. У нас построена четкая схема: мы находим вирусных аналитиков, отбираем их, принимаем на работу, ведем «дятлов» до какого-то определенного момента. Учебных заведений, где учат на вирусного аналитика, к сожалению, нет. Существуют факультеты компьютерной безопасности, но работать с вредоносным кодом в университетах не учат. Поэтому в «вирлабе» организован свой, внутренний процесс обучения «дятлов». Карьерный рост тесно связан с профессиональным развитием. Вирусный аналитик – ведущий аналитик – эксперт – антивирусный «гуру»...

– *Расскажите, пожалуйста, о трудовых буднях «дятлов». В чем специфика работы вирусного аналитика?*

*А:* Наша работа непростая. Сложная морально и физически. Во-первых, «дятлы» работают посменно – график достаточно напряженный. Во-вторых, деятельность вирусного аналитика связана с высочайшим уровнем ответственности. Безответственных «дятлов» просто не существует в природе. Всех людей, которые к нам приходят, можно назвать потенциальными программистами. Что такое программист? Он открывает чистый лист, пишет «begin», определяет переменные, и рождается программа – продукт деятельности, который можно посмотреть, показать коллегам. Иными словами, он пишет код, который что-то делает. Вирусные аналитики – люди иного плана. Они склонны, скажем так, анализировать, разбирать чужой код. В детстве они, наверное, часто ломали игрушки, чтобы узнать, что находится внутри. Им интересно посмотреть, как устроен тот и иной механизм. Не выдать конкретный продукт, а разобраться в каких-то технологиях. Это один из плюсов и минусов. Та самая психологическая составляющая.

– *Какими личностными качествами должен обладать «дятел»? Кто ни при каких условиях не сможет стать «дятлом», даже если все профессиональные качества говорят в пользу этого?*

*А:* Никогда не сможет стать «дятлом» бывший вирусописатель. Мы в «вирлабе» четко обозначаем наши, если можно так выразиться, позиции. Они – на темной стороне, мы – на светлой. Причем мы – только на светлой. Здесь не может быть никаких полутонов. Существуют люди, которые потенциально могут «поменять сторону»: перейти с темной стороны на светлую, со светлой – на темную. В принципе, это видно. Такого человека я не возьму на работу однозначно. Вирусному аналитику дается в руки очень серьезный инструментарий: технологии, знания, доступ к самой вирусной коллекции. В неправильных руках все это может нанести колоссальный ущерб Интернету и всему миру. Девиз «Мы спасаем мир» для нашей команды – не пустой звук. Поэтому среди нас нет людей, которые смогут перевернуться на темную сторону. Хочу подчеркнуть: это не конкретный принцип «Лаборатории Касперского» – это жесткий принцип всей индустрии.

– *Можно ли сразу распознать перспективного и даже талантливого вирусного аналитика? Какими критериями вы руководствуетесь, оценивая будущего кандидата?*

*А:* Сложно, да и невозможно перечислить конкретные критерии. Как правило, уже во время первой встречи понимаешь, подходит кандидат или нет. Выбор определяют самые разные показатели. Соискателю предлагается выполнить небольшое тестовое задание, на основании которого я могу судить о его технической подготовке и навыках. При этом можно не знать инструментария – должна работать логика. Мы смотрим, «включает» ли человек мозг, в состоянии ли он мыслить логически. Выражаясь проще, я бы определил это следующим образом: «выдает результат, не выдает результат». Как правило, два-три стандартных вопроса плюс, как я уже упомянул, небольшое задание, потом – подробная беседа с успешным кандидатом.

*– Можно ли утверждать, что ваша профессия заставляет постоянно «находиться в тонусе»: учиться, следить за новейшими тенденциями, технологиями развития отрасли?*

*А:* Несомненно. Высокая интенсивность, жесткий график, постоянная нагрузка – одновременно плюсы и минусы нашей работы. Часто слышу от друзей: «Знаешь, мы тебе по-хорошему завидуем». «Вирлаб» работает двадцать четыре часа, а значит, мы круглосуточно спасаем мир. Это важно, это нужно, это интересно. А самое главное, мы любим свою работу.

## **Практическое занятие № 4**

### **АНАЛИЗ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Цель занятия:*** приобрести навыки анализа методов управления персоналом.

#### ***Практическое задание:***

1. Проанализировать приведенные ситуации и определить применяемые руководителями методы управления персоналом.
2. Провести анализ методов управления персоналом в организации, которая являлась базой производственной практики.

#### ***Ситуации для анализа***

1. Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива издал приказ по изменению организационно-производственной структуры инженерной службы.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия председателя СПК?

2. Инженер-теплотехник акционерного общества разработал регламент потребления теплоэнергетических ресурсов подразделениями и объектами.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия инженера-теплотехника?

3. Главный бухгалтер акционерного общества поднял вопрос о порядке учета и очередности удовлетворения социальных потребностей работников.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия главного бухгалтера?

4. Главный агроном сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос о комплектовании полеводческих бригад с учетом психологической совместимости людей.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия главного агронома?

5. Главный экономист акционерного общества разработал производственно-финансовый план.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия главного экономиста?

6. На заседании правления сельскохозяйственного производственного кооператива рассмотрен вопрос о премировании работников по итогам работы за год.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия правления СПК?

7. На заседании правления сельскохозяйственного производственного кооператива рассмотрен вопрос о проведении конкурса на лучшего механизатора.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия правления СПК?

8. Главный бухгалтер акционерного общества подтвердил, что по результатам хозяйственно-финансовой деятельности возможно премирование работников.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия главного бухгалтера?

9. Директор акционерного общества подписал приказ, направленный на повышение уровня трудовой дисциплины.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия директора?

10. Старший инспектор по кадрам акционерного общества предложил мероприятия по профессиональному отбору персонала, добиваясь соответствия психологических особенностей личности выполняемой работе.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия старшего инспектора по кадрам?

11. Главный экономист акционерного общества обосновал необходимость привлечения кредитов.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия главного экономиста?

12. Главный зоотехник сельскохозяйственного производственного кооператива поднял вопрос об обмене опытом между работниками ферм.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия главного зоотехника?

13. Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива заострил вопрос о соизмерении затрат предприятия с результатами производственно-хозяйственной деятельности.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия председателя СПК?

14. Главный зоотехник акционерного общества установил нормы кормления животных.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия главного зоотехника?

15. Агроном по семеноводству сельскохозяйственного производственного кооператива провел инструктаж по хранению семян.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия агронома по семеноводству?



16. Главный зоотехник акционерного общества предложил объявить благодарности работникам зоотехнической службы за обеспечение высоких производственных показателей.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия главного зоотехника?

17. Зоотехник-селекционер сельскохозяйственного производственного кооператива провел воспитательную работу среди работников ферм по соблюдению ими трудовой и производственной дисциплины.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия зоотехника-селекционера?

18. Главный экономист принимал участие в разработке мероприятий по чествованию ветеранов сельскохозяйственного производственного кооператива.

К какой группе методов управления персоналом относятся мероприятия, разрабатываемые с участием главного экономиста?

19. Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива подписал приказ о применении мер дисциплинарного взыскания к водителю Сидорову С. С.

К какой группе методов управления персоналом относятся действия председателя СПК?

## **Практическое занятие № 5 ОРГАНИЗАЦИЯ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ**

**Цель занятия:** освоить методику оптимизации личной работы и научиться планировать собственную деятельность.

Организацию личной работы начинать следует с индивидуального плана деятельности. Он составляется после того, как определены конкретные функциональные обязанности, намечены главные задачи и соответствующие цели. После определения цели и задач необходимо решить вопрос о том, как организовать контроль за ходом

их выполнения. При этом следует учитывать, что контролируется именно цель и ее осуществление, а не мероприятия, необходимые для ее достижения.

На основе годовых планов составляются квартальные, а затем и недельные. Недельный план является уточнением общего плана, детальным распределением имеющихся ресурсов. Каждую пятницу во второй половине дня рекомендуется определять задания на следующую неделю и вносить их в календарный план. Для этого лучше всего иметь еженедельник. При составлении недельного плана следует придерживаться следующих принципов:

- не загружать свой рабочий день больше чем на 60 %, поскольку приходится заниматься и непредвиденными делами;
- не забывать о перспективном индивидуальном плане работы и переносить из него запланированные задания в еженедельник, отводя для их выполнения необходимое время;
- проверять, какие дополнительные работы предстоит выполнить на данной неделе, потребуют ли они время на подготовку;
- выделять и группировать отдельно так называемые мелкие работы;
- на основе недельных планов составлять ежедневные планы, особенно если нет полной ясности о предстоящих работах на следующий день.

При распределении рабочего времени рекомендуется придерживаться следующих правил:

- стараться выполнить определенные задания в течение дня;
- несмотря ни на какую спешку, начинать рабочий день со спокойного обдумывания в течение 10–15 минут предстоящих работ. Определять последовательность их выполнения;
- если есть возможность, то начинать рабочий день с выполнения наиболее трудного задания. После этого другие работы выполняются как бы сами по себе;
- не привыкать начинать свой рабочий день с ознакомления с почтой, так как она редко содержит что-нибудь срочное;
- по выполнении каждого задания вычеркивать его из плана работы. Приятно сознавать, что сделано что-то полезное;
- проверять перед началом работы, все ли задания предыдущего дня выполнены;

– чтобы дела не зависали, в первую очередь выполнять работу, оставшуюся незаконченной накануне.

«Главными грехами» руководителя здесь являются:

- перенос решения на завтра;
- стремление сделать все сразу;
- стремление делать все самому;
- убеждение, что он знает лучше всех;
- неумение разграничить функции;
- попытки переложить вину на других.

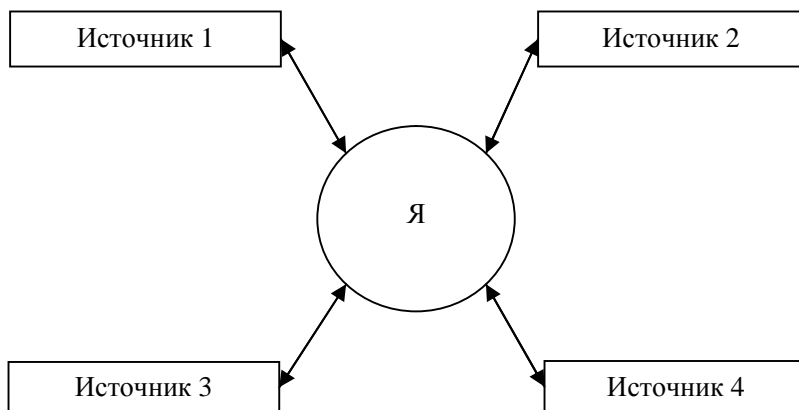
### ***Практическое задание:***

1. Составьте план личной работы на предстоящую неделю.

Учтите особенности и принципы составления недельных планов, а также основные ошибки в организации и планировании личной работы.

3. Проведите оптимизацию собственной деятельности на предстоящий день по следующему плану:

3.1. Представьте структурную схему информационного взаимодействия (рис. 5.1).



*Рис. 5.1.* Схема информационного взаимодействия

3.2. Наметьте основные этапы работы в течение дня (табл. 5.1).

Этапы работы

№ п/п	Выполняемое действие	Затрачиваемое время	Используемый источник информации	Используемые методы и средства	Примечание
					Указать те действия, которые никто кроме вас не может выполнить, т. е. опорные

3.3. Составьте функционально-динамическую модель деятельности (рис. 5.2). Неповторяющиеся действия располагаются последовательно, повторяющиеся – друг под другом (например, количество выполняемых действий 7 и из них 2, 4, 7 – повторяющиеся). Если действие опорное, то в квадрате – (O).

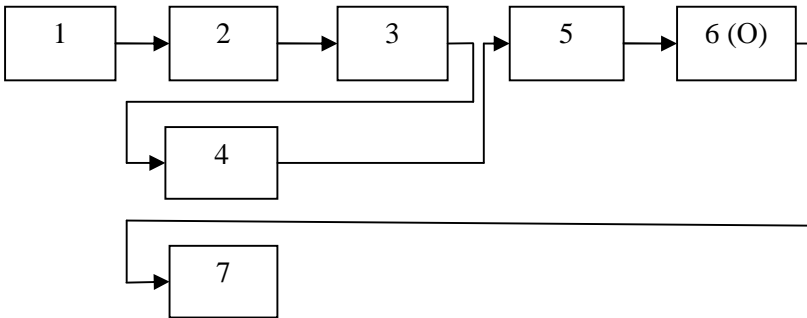


Рис. 5.2. Функционально-динамическая модель деятельности

3.4. Графически изобразите выполняемые работы по видам (рис. 5.3). При этом, пользуясь табл. 5.1, объедините отдельные действия по видам выполняемых работ.

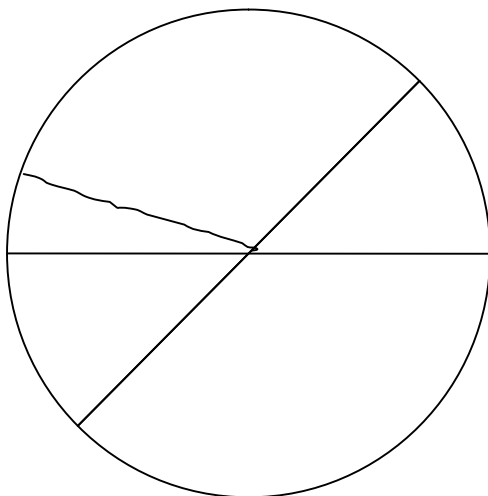


Рис. 5.3. Выполняемые виды работ

3.5. Изобразите графически (рис. 5.4) среднестатистическую самооценку своего эмоционально-физического состояния в течение среднестатистического рабочего дня.

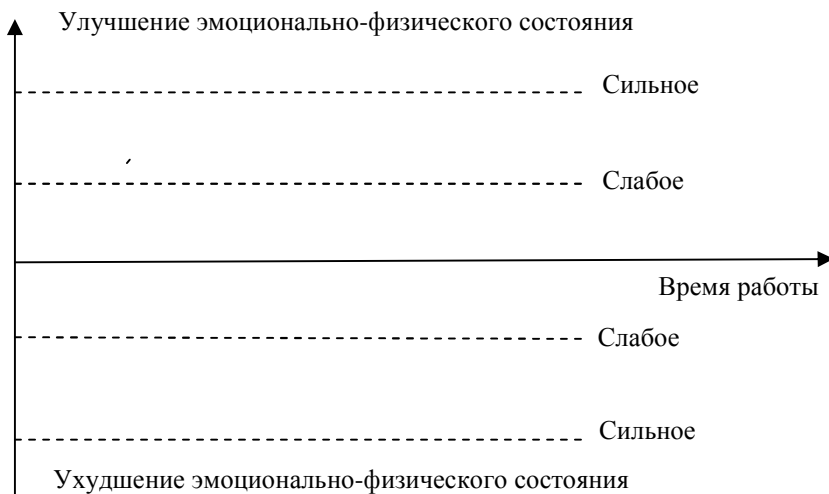


Рис. 5.4. Оценка эмоционально-физического состояния

## Практическое занятие № 6

### ОЦЕНКА КУЛЬТУРЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

**Цель занятия:** приобрести навыки оценки культуры управленческого труда.

Культура управления производством сочетает в себе достижения и принципы менеджмента и организации управленческого труда, а также соблюдение предъявляемых к работникам управления требований, которые обусловлены нормами и принципами этики, морали, права.

Различные предприятия отличаются друг от друга не только культурой производства, но и культурой управления. Выделяют три уровня культуры управления:

1. Высокий уровень. Он отражает наиболее органичный способ взаимосвязи системы управления и производства. Высокий уровень культуры управления характеризуется демократическим стилем руководства, благоприятным морально-психологическим климатом в трудовом коллективе, высокой степенью удовлетворенности трудом, стабильными производственными показателями, гласностью и информированностью во всех сферах деятельности, широким использованием современной организационной техники и технологии управления и т. д. Такой уровень позволяет быстро и оперативно перестраиваться на решение новых задач, внедрять новое и передовое, привлекать к управлению новых людей, умеющих работать грамотно, творчески, заинтересованно.

2. Средний уровень. Он присущ тем предприятиям, где единство целей и интересов всех участников производства слабо подкрепляется соответствующими методами и формами управления. Причинами такого положения являются, как правило, несовершенство знаний руководящих работников в области социально-психологических и педагогических проблем, их недостаточная профессиональная подготовленность, неумение взаимодействовать с людьми.

3. Низкий уровень. Он характеризуется устойчивыми конфликтами и противоречиями между большинством членов трудового коллектива и руководством предприятия, распространением волюнтаристского, бюрократического стиля управления.

Культура управления определяется совокупностью разнообразных факторов, каждый из которых обеспечивает соответствие

составных частей процесса управления тем требованиям, которые к ним предъявляются производством. Основными факторами, определяющими культуру управленческого труда, являются следующие: организационные и экономические, технические, технологические, психофизиологические, этические, гигиенические, эстетические.

Учет этих факторов способствует повышению работоспособности руководителя, которая выражается в возможности организма в течение всего рабочего времени и без отрицательных для здоровья последствий переносить значительные умственные и нервно-психические нагрузки при выполнении должностных функций. Работоспособность руководителя неодинакова в течение рабочего дня. Всегда есть так называемый период вработываемости, который длится от 20–40 минут (у холериков и сангвиников) до 2–3 часов (у флегматиков и меланхоликов). Существуют люди «совы» и «жаворонки». Максимальная работоспособность обычно длится 3–4 часа (у холериков и сангвиников в первой половине, у флегматиков чаще во второй половине рабочего дня). Рекомендуется в эти периоды максимальной работоспособности заниматься главными и наиболее трудными видами работ. На продолжительность высокой работоспособности оказывают влияние не только состояние здоровья человека, сложность и интенсивность труда, но и перечисленные выше факторы.

*Организационные и экономические факторы*, определяющие культуру управления. Они находят отражение в мероприятиях по совершенствованию хозяйственного механизма, который в конечном итоге создает новые условия труда руководителя. Сюда входят:

- расширение самостоятельности в работе;
- организация системы управления, надежного порядка и дисциплины, материальной заинтересованности;
- обеспечение нормативными, справочными и методическими материалами, необходимыми для организации труда.

Среди организационно-экономических мероприятий, повышающих культуру управленческого труда, можно выделить следующие:

- совершенствование производственной структуры предприятия и организационной структуры управления;
- планирование и правильная организация рабочего дня;
- разработка должностных инструкций и положений о производственных подразделениях;

- организация рационального режима труда и отдыха;
- проведение мероприятий, направленных против потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины.

*Технические факторы.* Это оснащенность рабочего места руководителя мебелью, средствами оргтехники, обеспеченность служебным транспортом. Их назначение – облегчить труд, сделать условия труда более благоприятными, сократить затраты времени и ускорить процесс управления путем механизации и автоматизации труда.

*Технологические факторы.* Они определяются уровнем разработки и внедрения рациональной технологии управленческого труда, которая включает:

- работу с информацией (сбор, обработка, анализ информации);
- принятие управленческих решений, доведение их до исполнителей;
- определение исполнителей по этапам, объектам, срокам;
- распределение людских, материальных и финансовых ресурсов;
- контроль за выполнением принятого решения.

При этом предполагается устранение нерациональных операций и этапов работ, ликвидация дублирующих потоков информации, проектирование очередности работ, документооборота и т. д. На самом ответственном этапе управления, т. е. на этапе разработки и принятия решений, необходимо:

- по каждой руководящей должности составлять примерную номенклатуру управленческих решений и процедуру их разработки;
- определить, какие решения принимаются единолично, какие коллегиально и какие коллективно. При коллегиальном методе разработки решений дополнительно требуется установить перечень должностных лиц, которые могут привлекаться к подготовке проекта решения и его обсуждению.

*Психофизиологические факторы.* Это индивидуальные особенности организма, связанные с функционированием всех органов человека. Их учет позволяет повысить работоспособность или, во всяком случае, дольше ее сохранить. Важно соблюдать режим труда и отдыха, что благоприятно влияет на здоровье человека и повышает производительность труда.

*Этические факторы.* Этика в широком смысле – это кодекс, свод правил общения людей, выработанных многими поколениями. Через отношения людей к труду и общественному производству этика влияет на экономику и управление. Особенности деятельности



управленческих работников находят свое отражение в профессиональной управленческой этике.

*Гигиенические факторы.* Это санитарные условия (температурный режим, чистота помещений и воздуха, освещение, шум, цветовое оформление помещений), оказывающие влияние на работоспособность и здоровье человека, на производительность и качество управленческого труда.

*Эстетические факторы.* Эстетика – это философская дисциплина, изучающая законы красоты и ее проявления в жизни и искусстве. Эстетизация управления предполагает оформление интерьеров, создание помещений для отдыха, применение функциональной музыки, оборудование рабочих мест с учетом новейших тенденций в дизайне, промышленной и технической эстетике, использование средств наглядной агитации и визуальной информации, обустройство территории.

### ***Практическое задание:***

1. Изучить теоретический материал. Обратит внимание на следующие вопросы:

- уровни культуры управленческого труда;
- факторы, определяющие культуру управленческого труда.

2. Разработать методику оценки уровня культуры управленческого труда.

Необходимо составить перечень показателей, характеризующих организационные и экономические, технические, технологические, психофизиологические, этические, гигиенические, эстетические факторы (табл. 6.1), и выбрать шкалу для их экспертной оценки.

3. Провести экспертную оценку уровня культуры управленческого труда в организации, которая являлась базой производственной практики. Проанализировать полученный результат.

*Таблица 6.1*

Показатели, характеризующие культуру управленческого труда

Факторы	Показатели	Экспертная оценка
Организационные и экономические	Самостоятельность в работе	
	Материальная заинтересованность	
	...	

Фактор	Показатели	Экспертная оценка
Технические		
Технологические		
Психофизиологические		
Этические		
Гигиенические		
Эстетические		
Итого		

## Практическое занятие № 7 ПРИМЕНЕНИЕ ПРАВИЛ СЛУЖЕБНОГО ЭТИКЕТА

**Цель занятия:** получить навыки применения правил служебного этикета.

*Служебный этикет* – это совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношений с людьми.

Служебный этикет базируется на нормах общего этикета, который регламентирует, что допустимо и приемлемо в данном обществе или в конкретной ситуации, а что нет. Служебный этикет включает:

- вежливость и приветливость;
- тактичность;

- скромность;
- ответственность;
- компетентность;
- продуманную линию поведения во внеслужебное время.

*Вежливость и приветливость* основана на доброжелательности к подчиненным и коллегам. Формальная вежливость, «вежливость сквозь зубы», за которой скрывается недоброжелательное отношение к человеку без каких-либо серьезных оснований, пренебрежение к работнику не соответствует, конечно, требованиям служебного этикета.

*Тактичность* – это чувство меры в личных и деловых отношениях, а также умение чувствовать границу, за пределами которой могут возникнуть нежелательные напряженности во взаимоотношениях. Тактичность требует учета своеобразия личности, умения не замечать незначительные оплошности подчиненного, предвидения реакции работников, обладания чувством меры в отношениях с людьми и т. д.

*Скромность* управленческого работника выражается в его уважительном отношении к человеку труда. Это естественное поведение культурного человека, не допускающего во взаимодействии с подчиненными насмешек, издевок, грубости, хамства, разного рода фамильярностей и т. д.

*Ответственность* в деловых отношениях имеет особое значение, поскольку безответственность может сорвать выполнение задания, нарушить рабочий ритм, вызвать массу других негативных последствий.

*Компетентность* – это, прежде всего, высокий профессионализм руководителя.

*Продуманная линия поведения* во внеслужебное время особенно важна для руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, так как в сельской местности все и все всегда на виду.

Этикет – это инструмент, которым необходимо владеть, если руководитель хочет добиться успеха. Само по себе знание и следование правилам этикета не гарантирует успеха, если нет достаточной профессиональной подготовки или необходимых для данной должности качеств. Однако тот, у кого умение ладить с людьми и безупречно выполнять свою работу сочетается с хорошими деловыми манерами, будет продвигаться по служебной лестнице быстрее, чем тот, кто, пренебрегая этикетом, использует недопустимую лексику, невежлив

с людьми, нарушает общепринятые нормы поведения, неправильно держит себя с вышестоящими лицами, сослуживцами, подчиненными.

Основные *правила служебного этикета* во взаимоотношениях с подчиненными сводятся к следующему:

1. При определении виновного в неудовлетворительно выполненной работе следует ответить на три вопроса:

– Кто выбрал этого человека для выполнения задачи, которая решена неудовлетворительно?

– Кто его инструктировал? Как это было сделано?

– Был ли соответствующий контроль за выполнением задачи?

Если ответы на эти вопросы показывают, что руководитель все выполнил правильно и не может предъявить претензии к себе, тогда следует наказать виновного, причем сделать это надо тактично, соизмеряя вину с наказанием.

2. Замечание подчиненному целесообразно делать наедине. Это позволит выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных сотрудников, не задеть самолюбие подчиненного.

3. Подчиненному, работа которого вас не удовлетворяет, лично скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Свою ошибку, неверный шаг следует признавать быстро и решительно, опережая возможную критику.

5. При оценке работы подчиненного не говорите о других работниках.

6. Не повторяйте ни публично, ни один на один критические замечания в адрес человека, исправившего дело.

7. Запретить подчиненному какое-либо нужное решение можно только в том случае, если предложите лучшее решение.

8. Хороший руководитель делает замечания по мере обнаружения недостатков в работе подчиненных, а плохой – копит их для публичного разноса.

9. Признать критику – это значит принять на себя ответственность за исправление недостатков.

Некоторые *правила этикета* при знакомствах, приветствиях.

1. При представлении друг другу людей, различающихся по возрасту и полу, придерживаются следующих правил:

– младшего по возрасту всегда представляют старшему;

– мужчину всегда представляют даме, даже в тех случаях, когда ей нет и восемнадцати лет;

– исключение, когда женщину представляют мужчине – он президент, глава другого государства, высший церковный сан;

– мужчины, как правило, обмениваются рукопожатиями, когда их представляют друг другу. Женщины делают это по желанию.

2. Представление друг другу или знакомство двух человек сопровождаются словами:

– Иван Иванович, это Петр Петрович;

– господин Иванов, это господин Петров;

– Иван Иванович, разрешите (я хотел бы) представить вас моей жене. Галя, это Иван Иванович;

– не следует использовать обороты «познакомьтесь» и «я хочу, чтобы вы познакомились».

3. Руководитель здоровается со своими подчиненными, соблюдая следующие правила:

– первым руководителя приветствует подчиненный, но руку первым подает руководитель;

– при встрече с женщиной руководитель приветствует ее первым;

– молоденькая девушка может первой поздороваться со своим руководителем;

– руководитель первым приветствует ветеранов труда, старших по возрасту.

4. При представлении одного человека группе придерживаются следующих правил:

– на многолюдных официальных мероприятиях только что прибывшего представляют одному-двум присутствующим;

– фамилии присутствующих называют перед фамилией прибывшего;

– гостя, который только что прибыл, никогда не представляют тому, кто собирается уходить.

5. При знакомствах, приветствиях соблюдаются следующие правила:

– во время неофициальных встреч хозяева, приветствуя гостей, лишь приподнимаются со своих мест;

– когда женщину представляют кому-нибудь, ей не нужно ни вставать, ни подавать руки (исключение, когда человек намного старше ее);

– в общественных местах мужчины не вскакивают со своих мест при появлении незнакомой женщины, которая проходит мимо или

приближается. Если она останавливается, чтобы заговорить, то мужчина встает и отвечает на ее вопросы;

– если женщина заходит в кабинет к мужчине по делу, он должен встать и, поприветствовав ее, предложить стул и не садиться на свое место до тех пор, пока не устроится она. Когда женщина встает, чтобы уйти, он сразу же поднимается и провожает ее до двери, которую обязан открыть перед нею.

6. Правила служебного этикета при появлении в комнате руководителя следующие:

– входя в комнату, где сидят подчиненные, руководитель здоровается первым, а сотрудники отвечают;

– если к вам зашел руководитель, то вставать не обязательно.

7. При необходимости зайти в кабинет руководителя придерживаются следующих правил:

– в дверь кабинета руководителя, если у него нет секретаря, не стучат;

– если руководитель выразил пожелание, чтобы сотрудники не входили к нему без стука, то это следует соблюдать;

– посетитель, входящий в комнату учреждения, не должен стучать в дверь (это нервует и отвлекает людей);

– когда в кабинет руководителя входит начальник, подчиненный или коллега-женщина, то вставать не нужно.

### ***Практическое задание:***

1. Изучить требования и правила служебного этикета.
2. Дать ответы на вопросы о соблюдении служебного этикета в отношениях руководителя с подчиненными.

Как определить виновного в неудовлетворительной работе?

Как следует делать замечание подчиненному?

Как сообщить подчиненному о неудовлетворенности его работой?

Как следует признавать свою ошибку?

Следует ли при оценке работы подчиненного говорить и о других сотрудниках?

Следует ли критиковать подчиненного, исправившего дело?

Можно ли запретить подчиненному какое-либо нужное решение?

Следует ли накапливать недостатки в работе подчиненных?

Что значит признать критику?

3. Ответить на вопросы о правилах этикета при знакомствах, приветствиях.

Как следует представлять друг другу людей, различающихся по возрасту и полу?

Какие слова следует говорить, когда представляют друг другу или знакомят двух человек?

Как здороваются с руководителем?

Как представить одного человека группе?

В каком случае необходимо вставать со своего места при знакомствах, приветствиях?

Как ведут себя подчиненные, если в кабинет входит руководитель?

Как входить в кабинет руководителя?

Ответы на вопросы о соблюдении служебного этикета в отношениях руководителя с подчиненными, о правилах этикета при знакомствах и приветствиях должны быть аргументированы.

4. Проанализировать следующую ситуацию и установить, какие нарушения служебного этикета допустил новый руководитель.

#### ***Ситуация для анализа «Новый руководитель»***

*Вступление в должность.* Краткая информация о состоянии дел в хозяйстве следующая. Площадь сельскохозяйственных угодий СПК – 8 тыс. га, в том числе пашни – 5,2 тыс. га, леса – 1,1 тыс. га. Численность работающих – 315 человек. За последние годы объем валовой продукции снижался на 8%–10 %. Себестоимость всех видов продукции не превышала среднерайонные показатели. В СПК стремились к улучшению качества производимой продукции, снижению затрат на ее производство, но новые методы работы внедрялись медленно, трудовая и производственная дисциплина поддерживаются в основном с помощью административных методов. Убыточность хозяйства стала хронической.

Руководитель хозяйства регулярно проводил собрания, на которых обсуждались вопросы развития СПК. Однако позиции коллектива и ведущих специалистов по вопросам ведения производства и финансово-хозяйственной деятельности нередко оказывались противоположными. В результате возникали конфликты, стала расти текучесть кадров, появились жалобы в различные инстанции. В СПК проводились различные проверки и ревизии. По их результатам неоднократно предлагалось освободить председателя от занимаемой должности, что и было сделано.

На общем собрании открытым голосованием из трех кандидатов руководителем был избран Петров И.И., ранее работавший главным агрономом хозяйства соседнего района. Три месяца назад он прошел подготовку в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров АПК. До избрания председателем СПК он с экономическим положением хозяйства знаком был лишь поверхностно.

*Первый день.* Вновь избранный председатель СПК в первый день работы собрал специалистов и руководителей подразделений для более близкого знакомства, поручил каждому подготовить к следующему дню подробную информацию о состоянии дел на возглавляемом участке. В беседе он подчеркнул: «Необходимо добросовестно отнестись к этому поручению. Я об этом так говорю потому, что большинство из вас недовольны моим избранием. Многие сожалеют об освобождении бывшего председателя». В конце беседы потребовал не ослаблять работу на всех участках, пока он будет знакомиться с делами.

Ряд специалистов пытались что-то сказать, но председатель СПК, извинившись и сославшись на дефицит времени, совещание закрыл.

*Второй день.* Во второй день руководитель собрал участников вчерашнего совещания и без вступительной части приступил к заслушиванию информации специалистов.

Первым выступил главный экономист, который подчеркнул, что общее экономическое состояние СПК плохое. Объем производимой продукции практически не увеличивается, себестоимость ее заметно растет, затраты на производство мяса, молока, зерна ежегодно увеличиваются. Затраты на производство продукции в последние годы не компенсируются выручкой от ее реализации. Оборотные средства в дефиците. Строительство велось исключительно за счет государственных кредитов, по которым огромная задолженность. Далее главный экономист подробно остановился на недостатках организации труда.

В таком же ключе выступили и другие специалисты. При этом председатель репликами сдерживал докладчиков, перебивал их. После выступления главного экономиста, доклад которого длился 12 минут, руководитель установил для остальных регламент не более 5 минут. Специалисты легким шумом выразили недовольство.



Главному агроному председатель задавал очень много уточняющих вопросов по технологии выращивания сельскохозяйственных культур. Внешне это напоминало экзамен, хотя председатель не проявлял признаков нервозности. Однако главный агроном взорвался, высказал упреки и за стиль проведения вчерашнего совещания, и за сегодняшний экзамен. Председатель не стал останавливать главного агронома и, не комментируя его выступление, перешел к заслушиванию следующего докладчика.

Подводя итоги совещания, новый руководитель подробно остановился на серьезных просчетах в работе бывшего председателя СПК. Закончил совещание тем, что с некоторыми работниками придется разобрататься подробнее, а порядок, установленный здесь его предшественником, он не потерпит. Желающих выступить не оказалось.

*Третий день.* Рабочий день председатель начал в 6 часов с просмотра и чтения корреспонденции, накопившейся за последние три дня. В период работы с корреспонденцией председателя посетили семь рабочих СПК по личным вопросам, которые он разрешил лишь частично, направив посетителей к главному бухгалтеру и заместителю по хозяйственной части.

В 7 ч 30 мин председатель собрал специалистов и руководителей общехозяйственных служб на планерку и, заканчивая ее, категорически потребовал от главных бухгалтера и экономиста, заместителя по хозяйственной части приходиться на работу к 6 часам, а остальным специалистам – к 6 ч 30 мин, не указав при этом время окончания работы. На этом совещание-планерку тут же закрыл.

*Четвертый день.* После утренней планерки председатель СПК, пригласив с собой главного зоотехника, выехал знакомиться с состоянием дел в животноводстве.

Осмотрев молочный комплекс, председатель собрал коллектив, выслушал краткое сообщение заведующего. На жалобы отдельных работников на отсутствие необходимых бытовых условий, недостаток качественных кормов, низкий уровень оплаты труда не отреагировал. Сделал замечания заведующему комплексом и главному зоотехнику за плохой общий порядок, отметил неудовлетворительный уход за животными, особенно за молодняком. В итоге, в присутствии всего коллектива высказал сомнение в целесообразности пребывания заведующего на этой должности и предложил в ближайшее время заслушать его отчет на заседании правления СПК.

*Пятый день.* Рабочий день председателя, так же как и предыдущий, начался в 6 часов с просмотра корреспонденции. Он принял четырех рабочих по личным вопросам.

На планерке без предварительного предупреждения были заслушаны сообщения главного инженера и инспектора по кадрам об обеспеченности хозяйства квалифицированными механизаторами. Председатель осудил методы работы главного инженера с кадрами. Потребовал от него и инспектора по кадрам в течение суток разработать подробный план подготовки механизаторов и повышения их квалификации на текущий год. Сделал упрек главному экономисту за бездеятельность в разработке и внедрении новых прогрессивных форм организации производства и труда, а также его оплаты. Экономист попытался оправдаться, но председатель не дал этой возможности и подчеркнул, что эти вопросы также будут рассмотрены на ближайшем заседании правления.

*Шестой день.* После традиционной планерки председатель СПК ознакомился с обслуживающими и вспомогательными подразделениями, расположенными на центральной усадьбе.

В 15 часов началось заседание правления СПК. Оглашая повестку дня, председатель подчеркнул, что она сформирована, во-первых, в результате оперативного изучения состояния дел в хозяйстве, во-вторых, ввиду отсутствия плана работы. С кратким отчетом выступил заведующий молочным комплексом. Отчет носил оправдательный характер, докладчик чувствовал себя скованно, его лицо выражало боязнь. В заключение высказал, хотя и не четко, желание подать заявление об уходе с должности. Обсуждение проходило вяло.

Председатель СПК подверг жесткой критике заведующего комплексом и главного зоотехника за беспорядок в подразделении, потребовал, чтобы председатель ревизионной комиссии провел проверку состояния дел на комплексе, установил факт и объем порчи кормов и внес предложение о материальной ответственности виновных лиц. Также предложил оставить заведующего комплексом на работе, но предупредить его о персональной ответственности за состояние дел на объекте. В соответствии с этим и было принято решение правления СПК.

Далее с сообщением выступил главный экономист, затем главный агроном, главный инженер, главный зоотехник. Выступления носили противоречивый характер.

В конце заседания председатель СПК обвинил во всех бедах главного экономиста и предложил объявить ему выговор. При голосовании это предложение большинством голосов было отклонено.

## **Практическое занятие № 8** **РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ**

**Цель занятия:** получить навыки расчета потребности в персонале.

Функциональная зависимость между требуемой численностью персонала и временными характеристиками производственной программы предприятия устанавливается следующим образом.

Пусть:  $N$  – количество изделий в производственной программе;

$P_n$  – производственная программа  $n$ -го изделия,  $n = \overline{1, N}$ ;

$L$  – число различных видов работ, необходимых для выполнения производственной программы. Каждая из работ выполняется определенной (по специальности и квалификации) категорией работников. То есть  $L$  – это и количество категорий работников, необходимых для выполнения производственной программы;

$T_{nl}$  – время выполнения  $l$ -й работы при производстве одного изделия  $n$ -го вида.

Трудоемкость  $l$ -й работы, приходящейся на производственную программу  $n$ -го изделия, определится по формуле:

$$V_{nl} = P_n T_{nl},$$

а трудоемкость  $l$ -й работы, приходящаяся на всю производственную программу, определится по формуле

$$V_l = \frac{1}{k_l} \sum_{n=1}^N V_{nl},$$

где  $k_l$  – коэффициент выполнения норм времени (коэффициент уровня производительности), который рассчитывается как отношение времени выполнения работы в соответствии с технологией к фактическому времени выполнения работы.

Если  $R_l$  – планируемое количество рабочих дней для работников  $l$ -й категории;  $S_l$  – планируемая продолжительность рабочего дня работников  $l$ -й категории, то полезный фонд рабочего времени работников  $l$ -й категории определится по формуле

$$F_l = R_l S_l.$$

Потребность в работниках  $l$ -й категории без учета потерь рабочего времени будет рассчитываться по формуле

$$C_l = k_0 \frac{V_l}{F_l},$$

где  $k_0$  – коэффициент пересчета явочной численности персонала в списочную.

*Пример 1.* Расчет потребности в персонале на основе временных характеристик производственной программы.

Производственная программа включает в себя два изделия, то есть  $N = 2$ .

Производственная программа первого изделия составляет  $P_1 = 100$  единиц, а второго –  $P_2 = 200$  единиц.

Для создания этих двух видов изделий необходимо выполнить три вида работ, то есть  $L = 3$ . Каждый вид работ выполняется определенной категорией работников.

Время выполнения каждой из работ при создании одной единицы изделия составляет:  $T_{11} = 0,8$  часа,  $T_{12} = 0,6$  часа,  $T_{13} = 0,5$  часа,  $T_{21} = 0,9$  часа,  $T_{22} = 0,7$  часа,  $T_{23} = 0$  часов.

Считаем, что  $k_l = 1$ , то есть производство является идеальным, и фактическое время выполнения всех работ равно времени их выполнения в соответствии с технологией. Трудоемкость каждого вида работ, приходящихся на производственную программу каждого изделия, рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} V_{11} &= 100 \cdot 0,8 = 80; \\ V_{21} &= 200 \cdot 0,9 = 180; \\ V_{12} &= 100 \cdot 0,6 = 60; \end{aligned}$$

$$V_{22} = 200 \cdot 0,7 = 140;$$

$$V_{13} = 100 \cdot 0,5 = 50;$$

$$V_{23} = 200 \cdot 0 = 0.$$

Трудоемкость каждого вида работ, приходящихся на производственную программу всех изделий, рассчитывается следующим образом:

$$V_1 = 80 + 180 = 260;$$

$$V_2 = 60 + 140 = 200;$$

$$V_3 = 50 + 0 = 50.$$

Если на выполнение всей производственной программы отпущено 20 рабочих дней, то можно считать, что планируемое количество рабочих дней для работников каждой категории равно  $R_1 = R_2 = R_3 = 20$ .

Если планируемая продолжительность рабочего дня работников 1-й категории равна 6 часам, работников 2-й категории – 7 часам, работников 3-й категории – 8 часам, то есть  $S_1 = 6$ ,  $S_2 = 7$ ,  $S_3 = 8$ , то полезный фонд рабочего времени работников каждой категории будет равен:

$$F_1 = 6 \cdot 20 = 120;$$

$$F_2 = 7 \cdot 20 = 140;$$

$$F_3 = 8 \cdot 20 = 160.$$

Приняв значение коэффициента  $k_0 = 1,1$ , потребность в работниках каждой категории, необходимых для выполнения всей производственной программы, определяется следующим образом:

$$C_1 = 1,1 \cdot (260 / 120) = 2,4;$$

$$C_2 = 1,1 \cdot (200 / 140) = 2,4;$$

$$C_3 = 1,1 \cdot (50 / 180) = 0,3.$$

Таким образом, для выполнения производственной программы потребность в работниках первой категории составляет 3 человека, второй – 2 человека, третьей – 1 человек. Вместе с тем имеет смысл говорить о неполной занятости работников.

Численность управленческого персонала зависит от времени и количества управленческих работ.

Пусть  $N^*$  – количество видов управленческих работ, определяющих загрузку  $l$ -й категории специалистов;

$m_{ln}$  – среднее количество действий специалистов  $l$ -й категории (расчетов, переговоров, обработки документов), приходящихся на  $n$ -й вид работ в установленный промежуток времени;

$t_{ln}$  – среднее время выполнения одного действия специалиста  $l$ -й категории при  $n$ -м виде работ;

$T_l$  – рабочее время специалиста  $l$ -й категории за установленный промежуток времени.

Численность специалистов  $l$ -й категории рассчитывается следующим образом:

$$C_l^* = \frac{k_0 k_2 k_3}{T_l} \sum_{n=1}^{N^*} m_{ln} t_{ln},$$

где  $k_2$  – коэффициент, учитывающий временные затраты на дополнительные работы (обычно принимается равным от 1,2 до 1,4);

$k_3$  – коэффициент, учитывающий отдых персонала в течение рабочего дня (обычно принимается равным 1,12).

*Пример 2.* Расчет численности управленческого персонала с учетом времени и количества управленческих работ.

Специалисты  $l$ -й категории заняты выполнением 6 видов управленческих работ, то есть  $N^* = 6$ .

Среднее количество действий, приходящихся на каждый из шести видов работ, в течение месяца равно:  $m_{l1} = 10$ ,  $m_{l2} = 20$ ,  $m_{l3} = 30$ ,  $m_{l4} = 40$ ,  $m_{l5} = 50$ ,  $m_{l6} = 60$ .

Среднее время выполнения одного действия при  $n$ -м виде работ составляет:  $t_{l1} = 0,5$  часа,  $t_{l2} = 1$  час,  $t_{l3} = 1,5$  часа,  $t_{l4} = 2$  часа,  $t_{l5} = 1,5$  часа,  $t_{l6} = 2$  часа.

Рабочее время специалиста  $l$ -й категории в течение месяца  $T_l = 160$  часов.

Если коэффициент  $k_0 = 1,1$ ,  $k_2 = 1,3$ ,  $k_3 = 1,12$ , то численность специалистов  $l$ -й категории определяется следующим образом:

$$C_l^* = (1,1 \cdot 1,3 \cdot 1,12) / 160 \cdot (10 \cdot 0,5 + 20 \cdot 1 + 30 \cdot 1,5 + 40 \cdot 2 + 50 \cdot 1,5 + 60 \cdot 2) = 3,45.$$

Таким образом, потребность в управленческом персонале  $l$ -й категории составляет 4 человека.

**Практическое задание:**

1. Изучить методику определения потребности в персонале на основе функциональной зависимости между требуемой численностью работников и временными характеристиками производственной программы предприятия.

2. Ознакомиться с примером 1.

3. Рассчитать потребность в работниках, необходимых для выполнения производственной программы. Исходные данные для пяти вариантов приведены в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Исходные данные для расчета потребности в работниках, необходимых для выполнения производственной программы

Характеристика производственной программы	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5
$N$	2	3	2	3	2
$P_1$	100	200	300	100	300
$P_2$	200	300	100	300	200
$P_3$	300	100	200	200	100
$L$	3	2	3	2	3
$T_{11}$	1,0	0,8	0,6	0,2	0
$T_{12}$	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0
$T_{13}$	0,5	–	0,3	–	0,7
$T_{21}$	0,1	0,7	1,0	0,3	0,2
$T_{22}$	0,3	0,5	0	0,5	0,6
$T_{23}$	0,8	–	0,7	–	0,9
$T_{31}$	–	0,6	–	1,0	–
$T_{32}$	–	0,1	–	0,4	–
$R_1$	20	21	22	24	22
$R_2$	22	22	20	20	20
$R_3$	24	–	24	–	21
$S_1$	8	6	8	7	6
$S_2$	8	7	6	8	8
$S_3$	7	–	7	–	8
$k_l$	1	1	1	1	1
$k_0$	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1

4. Изучить методику определения численности управленческого персонала, основанную на учете количества управленческих работ и времени на их выполнение.

5. Ознакомиться с примером 2.

6. Рассчитать потребность в специалистах, необходимых для выполнения определенного количества управленческих работ. Исходные данные приведены в табл. 8.2.

7. Проанализировать полученные результаты.

Таблица 8.2

Исходные данные для расчета потребности в специалистах, необходимых для выполнения управленческих работ

Характеристика управленческих работ	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4	Вариант 5
$N^*$	4	5	8	7	6
$m_{11}$	90	20	30	40	10
$m_{12}$	40	30	40	60	50
$m_{13}$	50	60	50	80	20
$m_{14}$	20	70	60	10	40
$m_{15}$	–	10	70	70	30
$m_{16}$	–	–	80	60	70
$m_{17}$	–	–	10	50	–
$m_{18}$	–	–	90	–	–
$t_{11}$	1,5	4	2,5	3	1
$t_{12}$	3	2	1,5	4	3,5
$t_{13}$	2	1	3,5	1	2,5
$t_{14}$	2,5	3	2,5	2,5	2
$t_{15}$	–	2	3	2	4
$t_{16}$	–		4	3	3
$t_{17}$	–		1	2,5	–
$t_{18}$	–		2	–	–
$T_1$	155	170	150	160	165
$k_0$	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
$k_2$	1,2	1,3	1,4	1,25	1,35
$k_3$	1,12	1,12	1,12	1,12	1,12



## Практическое занятие № 9 ПОСТРОЕНИЕ ИДЕАЛЬНОЙ МОДЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

**Цель занятия:** получить навыки построения идеальной модели руководителя на основе оценки моральных, деловых и личностных качеств с использованием бальной системы.

*Методика оценки моральных, деловых и личностных качеств с использованием бальной системы.* Суть этой методики состоит в том, что создается идеальная модель руководителя. Эта модель включает перечень моральных (общенародных), деловых и личностных (этических) качеств, которым должен удовлетворять руководитель. Все качества имеют свои коэффициенты «веса», соответствующие выбранной модели. В табл. 9.1 приведены некоторые качества и соответствующие им весовые коэффициенты одного из вариантов модели идеального руководителя. Максимальная оценка каждого качества равна 5 баллам.

Таблица 9.1

Качества идеальной модели руководителя

Идеальная модель			
Наименование качества	Максимальная оценка, балл	Коэффициент веса, ед.	Максимальная оценка с учетом веса, ед.
<b>Моральные качества</b>			
Добросовестность	5	2	10
Принципиальность	5	3	15
Честность	5	3	15
...			
<b>Деловые качества</b>			
Целеустремленность	5	3	15
Уровень экономической подготовки	5	2	10
Коммуникабельность	5	1	5
...			
<b>Личностные качества</b>			
Трудолюбие	5	2	10
Инициативность	5	3	15
Скромность	5	1	5
...			

Кандидат на должность руководителя сравнивается с выбранной идеальной моделью. Сравнение осуществляется путем оценки каждой из характеристик качеств кандидата по пятибалльной системе. Критерий здесь может быть следующий:

5 баллов – качество проявляется постоянно;

4 балла – качество проявляется почти всегда, в 80 %–90 % случаев;

3 балла – количество проявлений качества 50 %–80 %;

2 балла – качество проявляется редко, в 30 %–50 % случаев;

1 балл – качество проявляется в менее 30 % случаев, когда это необходимо.

После завершения оценки кандидата производится подсчет набранных баллов по всем качествам с учетом коэффициентов их «веса». Расчетная формула для суммарной оценки с учетом веса баллов имеет вид:

$$S = B_1 K_1 + B_2 K_2 + \dots + B_i K_i + \dots + B_n K_n = \sum_i B_i \cdot K_i,$$

где  $B_1, B_2, \dots, B_i, \dots, B_n$  – баллы, выставленные кандидату по каждому качеству;

$K_1, K_2, \dots, K_i, \dots, K_n$  – весовые коэффициенты оцениваемых качеств.

В табл. 9.2 в качестве примера приведены результаты оценки кандидата на должность руководителя и сравнение его с эталоном. Как видно, суммарные оценки с учетом веса у кандидата близки к максимальной суммарной оценке идеальной модели руководителя (разница 12 %). Это позволяет сделать вывод о том, что претендент по рассматриваемым параметрам соответствует руководящей должности.

Таблица 9.2

Сравнение кандидата на должность с идеальной моделью

Наименование качества	Идеальная модель			Кандидат	
	макс. оцен., балл	коэф. веса, ед.	макс. оценка с уч. веса, ед.	оценка, балл	оценка с уч. веса, ед.
<b>Моральные качества</b>					
Добросовестность	5	2	10	5	10
Принципиальность	5	3	15	4	12

Наименование качеств	Идеальная модель			Кандидат	
	макс. оцен., балл	коэф. веса, ед.	макс. оценка с уч. веса, ед.	оценка, балл	оценка с уч. веса, ед.
Честность	5	3	15	5	15
Деловые качества					
Целеустремленность	5	3	15	4	12
Экономическая подготовка	5	2	10	3	6
Коммуникабельность	5	1	5	5	5
Личностные качества					
Трудолюбие	5	2	10	4	8
Инициативность	5	3	15	5	15
Скромность	5	1	5	5	5
Результаты сравнения					
Суммарные оценки с учетом веса			100		88

**Практическое задание:**

1. Изучить методику оценки моральных, деловых и личностных качеств с использованием бальной системы.

2. Построить идеальные модели следующих руководителей:

– руководитель высшего звена (председатель сельскохозяйственного производственного кооператива, руководитель перерабатывающего предприятия);

– руководитель среднего звена (управляющий отделением, главный инженер, главный экономист, главный бухгалтер, начальник цеха);

– руководитель первичного звена (бригадир, экономист, бухгалтер, заведующий гаражом, мастер).

3. Процедура построения модели включает следующие этапы:

– формирование перечня моральных, деловых и личностных качеств, характеризующих руководителя;

– определение коэффициентов «веса» оценок того или иного качества. Определение весовых коэффициентов оценок проводится в соответствии с представлениями о ценности тех или иных качеств для данной категории руководителей;

– разработка шкалы оценок качеств руководителя, позволяющей сравнивать кандидата с идеальной моделью. Разработанная модель идеального руководителя оформляется в виде табл. 9.3, в которой предусмотрены четыре группы качеств человека (моральные, деловые, личностные) и их весовые коэффициенты. Оценки отрицательным (негативным) качествам даются со знаком минус, что позволяет получить итоговую оценку алгебраическим суммированием.

Таблица 9.3

Модель идеального руководителя

Положительные качества						Отрицательные качества	
Моральные		Деловые		Личностные		Отрицательные	
Качество	Вес	Качество	Вес	Качество	Вес	Качество	Вес
1.		1.		1.		1.	
2.		2.		2.		2.	
3.		3.		3.		3.	
...		...		...		...	

## Практическое занятие № 10 СОСТАВЛЕНИЕ КАРТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

**Цель занятия:** получить навыки составления карты мотивации персонала.

Для эффективного управления персоналом руководители различных уровней должны применять систему многообразных методов мотивации, которые можно разделить на семь групп:

1. *Социально-экономические методы.* Их результатом являются материальные вознаграждения или стимулы (зароботная плата, премии, подарки, путевки, служебный автотранспорт и т. п.). Эта группа методов предполагает создание гибкой системы экономического стимулирования работников: разработку научно-обоснованных систем оплаты труда, тарифных ставок, окладов, эффективной системы премирования работников, оплаты путевок

в санатории и дома отдыха; создание на предприятии сферы оказания различных торговых и бытовых услуг; содержание детских дошкольных учреждений. Это может быть эффективным стимулом к производительному труду.

Социально-экономические методы влекут за собой значительные издержки для предприятия, однако они оказывают существенное влияние на мотивацию работника. Следует помнить о том, что они довольно быстро приводят к насыщению, поэтому руководству надо быть постоянно в поиске новых методов этой группы.

2. *Социально-психологические методы.* Их результатом являются психологические поощрения или стимулы: удовлетворение от работы, общественное признание, благодарности, чествование, присуждение почетных званий, награждения, похвала и внимание к работникам со стороны руководства, уважение окружающих коллег, хороший психологический климат и благоприятная обстановка в коллективе.

Эти методы не требуют ни материальных, ни денежных затрат и, как правило, не приводят к насыщению, так как люди редко устают от похвалы, внимания или признания. Руководителю следует помнить: чтобы психологическое поощрение было действенным стимулом, оно должно производиться своевременно в соответствии с полученным результатом (не откладываться до какого-либо торжественного случая), оно должно быть очень престижным, им должны гордиться не только сами поощряемые, но и близкие им люди. Необходимо внимательно следить за тем, чтобы награды получали действительно достойные люди, лучшие из лучших. При выборе морального поощрения следует также учитывать возраст работника, стаж его работы на предприятии, прежние поощрения и награды, положение в коллективе.

3. *Организационно-экономические методы.* Они связаны с эффективной организацией производства и труда на предприятии, способствующей созданию благоприятных условий для работников, вызывающих их удовлетворенность трудом и ведущих к усилению мотивации к высокопроизводительному труду. К таким методам относятся создание нормального микроклимата, безопасных условий труда, обеспечение работникам содержательности труда за счет вытеснения тяжелого, малоквалифицированного труда, преодоления его монотонности, насыщения его творческими

элементами, решение вопросов производственной эстетики, рациональная организация рабочих мест, оптимизация размеров трудовых коллективов, рациональная расстановка кадров по рабочим местам.

4. *Дисциплинарные* (административные) *методы*. Они основываются на присущих системе управления принципах подчинения (приказы, распоряжения, решения, которые носят обязательный характер и адресуются работникам, регламентируют их действия, а также отдельные выговоры, публичные предупреждения, лишение премий и других привилегий, увольнение).

5. *Правовые методы*. Они базируются на системе законов, определяют и регламентируют трудовую деятельность людей. Соблюдение законов должно касаться как руководителей, так и подчиненных. Необходимо установить права, обязанности и ответственность каждого работника в трудовом процессе, что, в конечном счете, ведет к усилению трудовой и производственной дисциплины, организованности работников и активной мотивации к труду.

6. *Информационно-разъяснительные методы*. Они направлены на проведение информационно-разъяснительной работы руководством предприятия в трудовых коллективах цехов, бригад, участков, с отдельными работниками на рабочих местах по раскрытию социально-экономического содержания конкретных производственных задач, обсуждению путей их решения. Важную роль играет своевременное доведение достоверной и полной информации о производственно-экономической деятельности предприятия, о роли данных коллективов и отдельных работников в решении производственных проблем. При этом для руководителя важно найти для каждой категории работников специфические, привлекательные стороны их деятельности и, опираясь на них, вызвать у людей энтузиазм, инициативу и стремление к производительному труду, то есть их мотивацию.

7. *Методы, направленные на устранение отрицательных стимулов* (например, фаворитов, несправедливости, неравных условий работы и оплаты труда, привилегий для отдельных работников и т. п., что вызывает неудовлетворенность у работников и снижает их мотивацию).

Эффективная мотивация достигается лишь тогда, когда эту систему методов руководители используют в комплексе по всем направлениям, включающим каждую группу мотивационных методов.

**Практическое задание:**

1. Изучить теоретический материал, обратив внимание на следующие темы:

- содержание различных методов мотивации, объединенных в семь групп;
- применение различных методов мотивации;
- особенности различных методов мотивации.

2. Составить карту мотивации персонала базовой организации (табл. 10.1).

*Таблица 10.1*

Карта мотивации персонала

Категория персонала	Группа методов	Методы мотивации
Рабочие	Дисциплинарные	Выговор; предупреждение
	Социально-психологические	Благодарность; чествование
Руководители высшего звена	Социально-экономические	Премия; подарок
	Правовые	Права

Карта мотивации должна включать набор методов мотивации для следующих категорий персонала:

- руководители высшего звена;
- функциональные руководители среднего звена;
- линейные руководители среднего звена;
- специалисты;
- руководители первичного звена;
- рабочие;
- младший обслуживающий персонал;
- ученики.

Группы методов и используемые методы мотивации для каждой категории персонала располагаются в порядке их значимости.

Дать обоснование разработанной карте.

## Практическое занятие № 11 ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА УРОВНЯ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель занятия:** получить навыки экспертной оценки уровня трудовой дисциплины.

Рассмотрим процедуру проведения экспертной оценки уровня трудовой дисциплины на конкретном примере.

*Пример.* На участке животноводства в сельскохозяйственном производственном кооперативе работают 60 человек. Уровень трудовой дисциплины в этом коллективе будем оценивать по трем шкалам (табл. 11.1), каждая из которых характеризует определенную сторону или качество дисциплины:

1-я шкала характеризует в целом поведение каждого члена коллектива;

2-я шкала учитывает трудовую активность каждого работника (выполнение плановых заданий);

3-я шкала – активность в осуществлении своих прав (злоупотребление своими правами во вред коллективу или защита интересов коллектива);

*Таблица 11.1*

Характеристики шкал для экспертной оценки  
уровня трудовой дисциплины

Номер шкалы			№ группы	Вид поведения
1	2	3		
Имеет два и более нарушения за отчетный период	Постоянно не выполняет план, не справляется со своими обязанностями	Злоупотребляет своими правами, составляет жалобы на коллектив, одобряет и поддерживает нарушителей	I	Отклоняющиеся



Номер шкалы			№ группы	Вид поведения
1	2	3		
Имеет одно нарушение	Имеются отдельные случаи невыполнения плана по личной вине	Разводит интриги в коллективе, мешает нормальной работе	II	Отклоняющееся
Нет нарушений, но и не проявляет активность	План выполняет на 100 %	Пассивен к недостаткам в коллективе	III	Правомерное
Активен в пределах трудового коллектива	План выполняет на 100 %–110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения, но только в пределах трудового коллектива	IV	Активное
Проявляет трудовой героизм	План перевыполняет более чем на 110 %	Встретившись с нарушениями, будет добиваться их искоренения и за пределами коллектива	V	Активное

По каждой из этих шкал поведение работников в целом, их трудовая активность, активность в осуществлении своих прав, качество труда и использование рабочего времени может быть активным, правомерным или отклоняющимся. Построенные таким образом по принципу симметрии шкалы позволяют разделить всех работников на пять групп:

- I и II группы – с отклоняющимся поведением;
- III группа – правомерным;
- IV и V группы – активным.

Используя 5-балльную систему, работникам I группы выставим оценку 1 (у них самая низкая дисциплина), II группы – 2, III группы – 3, IV группы – 4 и V группы – 5 (у них самая высокая дисциплина). Средний уровень дисциплины в коллективе в таком случае равен 3,0.

Определим вначале уровень дисциплины по первой шкале. Оценки экспертов, в роли которых могут выступать руководители и специалисты хозяйства, а также сами работники оцениваемого подразделения и, конечно же, сотрудники службы управления персоналом, показали, что к I группе относится 4 человека, ко II – 9, к III – 30, к IV – 14, к V – 3. Рассчитаем уровень трудовой дисциплины:

$$\bar{x}_{\text{эк}}^1 = \frac{4}{60} \cdot 1 + \frac{9}{60} \cdot 2 + \frac{30}{60} \cdot 3 + \frac{14}{60} \cdot 4 + \frac{3}{60} \cdot 5 = 3,05.$$

По второй шкале к I группе относится 5 человек, ко II – 7, к III – 27, к IV – 15, к V – 6. Уровень трудовой дисциплины:

$$\bar{x}_{\text{эк}}^2 = \frac{5}{60} \cdot 1 + \frac{7}{60} \cdot 2 + \frac{27}{60} \cdot 3 + \frac{15}{60} \cdot 4 + \frac{6}{60} \cdot 5 = 3,17.$$

По третьей шкале к I группе относится 0 человек, ко II – 2, к III – 39, к IV – 15, к V – 4. Уровень трудовой дисциплины:

$$\bar{x}_{\text{эк}}^3 = \frac{0}{60} \cdot 1 + \frac{2}{60} \cdot 2 + \frac{39}{60} \cdot 3 + \frac{15}{60} \cdot 4 + \frac{4}{60} \cdot 5 = 3,35.$$

Усредним рассчитанные значения уровня трудовой дисциплины по всем трем шкалам. Это даст экспертную оценку среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе:

$$U_{\text{ТД}} = (3,05 + 3,17 + 3,35) / 3 = 3,19.$$

Полученное значение  $U_{\text{ТД}}$  свидетельствует о том, что в коллективе уровень трудовой дисциплины несколько выше среднего. При этом поведение каждого отдельного работника отражается на общем уровне дисциплины.

Описанная методика экспертной оценки уровня трудовой дисциплины позволяет учесть разнокачественные явления, из которых

складывается состояние трудовой дисциплины в коллективе. При необходимости ее можно дополнить шкалами других показателей, характеризующих различные дополнительные и значимые для данного коллектива признаки и свойства.

**Практическое задание:**

1. Изучить пример экспертной оценки уровня трудовой дисциплины, обратив внимание на построение шкал для экспертной оценки и методику расчета среднестатистического уровня трудовой дисциплины в коллективе.

2. Провести экспертную оценку уровня трудовой дисциплины в коллективе базовой сельскохозяйственной организации. При необходимости можно скорректировать шкалы для оценки уровня трудовой дисциплины или ввести дополнительные.

Проанализировать полученный результат. Какие мероприятия могут быть предложены для повышения уровня трудовой дисциплины?

3. Провести оценку уровня дисциплины в вашей учебной группе. Рекомендуется следующий порядок выполнения задания:

3.1. Разработать шкалы для оценки успеваемости, посещаемости занятий, общественной работы, участия в различных мероприятиях и других показателей (табл. 11.2). Чем большее количество различных шкал будет использовано, тем полнее и точнее будет оценен уровень дисциплины. По каждой шкале предусмотреть пять групп обучающихся: с отклоняющимся поведением (I и II группы), правомерным (III группа) и активным (IV и V группы).

*Таблица 11.2*

Шкалы оценки уровня дисциплины

№ группы	Вид поведения	№ шкалы и оцениваемый показатель				
		1	2	3	4	5
		Успеваемость	Посещаемость занятий	Общественная работа	Участие в мероприятиях	
I	Отклоняющееся					
II	Отклоняющееся					

№ группы	Вид поведения	№ шкалы и оцениваемый показатель				
		1	2	3	4	5
		Успеваемость	Посещаемость занятий	Общественная работа	Участие в мероприятиях	
III	Правомерное					
IV	Активное					
V	Активное					

4.2. Определить (дать экспертную оценку) количество учащихся, попадающих в I, II, III, IV и V группы по каждой шкале. Результаты оценки занести в табл. 11.3.

Таблица 11.3

Количество учащихся в группах по различным шкалам

№ группы, $i$	№ шкалы и оцениваемый показатель, $j$				
	1	2	3	4	5
I					
II					
III					
IV					
V					

3.3. Рассчитать уровень дисциплины, используя формулу

$$\bar{x}_{\text{дд}} = \frac{1}{N} \left[ \sum_{j=1}^N \frac{1}{K} \left( \sum_{i=1}^M p_{ij} \cdot i \right) \right] =$$

$$= \frac{1}{N} \left[ \sum_{j=1}^N \frac{1}{K} (p_{1j} \cdot 1 + p_{2j} \cdot 2 + p_{3j} \cdot 3 + p_{4j} \cdot 4 + p_{5j} \cdot 5) \right],$$

где  $N$  – количество шкал;

$K$  – общее количество обучающихся;

$M$  – количество групп (в нашем случае  $M = 5$ );

- $j$  – индекс, соответствующий номеру шкалы;  
 $i$  – индекс, соответствующий номеру группы;  
 $p_{ij}$  – количество обучающихся, отнесенных к  $i$ -й группе по  $j$ -й шкале.

При расчетах рекомендуется использовать пятибалльную систему, тогда оценка будет совпадать с номером группы.

4. Проанализируйте полученные результаты. Что может повысить уровень дисциплины в группе?

## **Практическое занятие № 12** **ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРЫ**

**Цель занятия:** получить навыки планирования личной карьеры.

В условиях возрастающей конкуренции на рынке рабочей силы все более повышается роль индивидуального планирования карьеры. Видение человеком своего профессионального будущего означает индивидуальное планирование карьеры, осознанное восприятие будущего, установление ориентиров и целей, возможных путей их достижения при продвижении по служебной лестнице. В современной организации планированием карьеры каждого работника по большей части занимается администрация, заинтересованная в его успехах как решающем факторе успеха предприятия. Но и в этом случае остается актуальным индивидуальное планирование карьеры. Оно означает разработку собственных действий по достижению индивидуально осознанных профессиональных и трудовых позиций, а также поведение, которое направлено на достижение поставленных целей.

В карьере менеджера возможны два принципиально различных плана действий:

1. Карьера на предприятиях государственной собственности или в органах государственного управления.
2. Карьера на предприятиях частной формы собственности и путем создания собственного дела.

Планирование карьеры должно начинаться с заключения контрактов на будущую работу еще со студенческой скамьи. При этом могут быть использованы различные варианты персонифицированных

технологий карьеры для достижения заданных ее уровней. В сфере менеджмента наиболее перспективны две основные ориентации карьеры:

- главных специалистов (в банковском, бухгалтерском и финансовом деле);
- линейных руководителей (в сфере производства, энергетики, сервиса, информационных технологий, туризма и шоу-бизнеса).

*Рекомендации по планированию личной карьеры:*

1. Вы должны знать, какую карьеру хотите сделать. При этом следует определить, какое положение вы хотели бы занять через 5 или даже 10 лет.

2. Если нет четкого видения самого себя через 10 лет, то следует принимать решение о выборе карьеры. Ваша сфера деятельности может иметь отношение к производству, политике, экономике, науке, спорту, искусству.

3. В выборе карьеры поможет самомаркетинг. Вы продавец своей рабочей силы, «охотник» за рабочими местами. Надо знать конъюнктуру рынка рабочей силы и рабочих мест, а также методы работы на этом рынке. Самомаркетинг включает поиск предприятия, фирмы, учреждения, которые бы вас устроили, а также презентацию самого себя.

4. Можно считать, что первый шаг в планировании личной карьеры вы уже сделали, когда выбрали свою будущую специальность.

5. При планировании личной карьеры необходимо учитывать:

- свои сильные и слабые стороны, структуру своих деловых качеств. Для этого существуют различные тесты;
- тенденцию развития рынка труда, его отраслевые и местные особенности.

6. Исследуя свои возможности на рынке рабочих мест, старайтесь узнать фирменный стиль, неписанные правила и особенности тех организаций, где вы хотели бы работать.

7. В самом начале своей карьеры важно осознать, что продвижение будет определяться той организацией, где вы начнете работать, не меньше, чем вашим собственным вкладом в ее успехи.

8. основополагающими при планировании карьеры являются следующие три момента:

- знание требований к должности, которую вы хотели бы занять;
- необходимость оценки структуры своих собственных качеств и выяснения, насколько они соответствуют этим требованиям;
- представление о механизме занятия конкретных должностей.

9. Следует определить, что для вас важнее – реализация своих способностей, удовлетворение от труда или его оплата.

10. Принимая те или иные решения по карьере, часто идут на определенные компромиссы, в том числе и с самим собой. Поставленные перед собой цели следует сопоставлять со своими возможностями.

11. В вопросах работы и карьеры нельзя полностью полагаться на мнение даже самых близких людей. Решение не должно опираться только на имеющиеся вакансии, так как это вопрос вашего образования и квалификации.

12. Работа и карьера не являются сугубо личным делом. Вы ищете работу, организация ищет специалиста. Эти два вектора направлены навстречу друг другу, но не всегда встречаются в лучшем для обеих сторон варианте.

13. Для предприятия наличие у вас диплома – часто лишь формально необходимый минимум вашей карьеры. Существуют специалисты как по диплому, так и по опыту работы. Работа по специальности, указанной в дипломе, не всегда предпочтительнее опыта занимаемой должности. Происходит это потому, что есть существенная разница между интеллектуальным потенциалом и профессиональными знаниями.

### ***Практическое задание***

Составьте план личной карьеры. Он должен включать:

- цель;
- тип карьеры;
- основные ее этапы;
- предполагаемые должности и организации;
- способы реализации намерений;
- оценку своих сильных и слабых сторон;
- описание трудностей, проблем, препятствий;
- варианты действий по их преодолению.

## ПРИМЕРЫ РАЗНОУРОВНЕВЫХ ЗАДАНИЙ

На **репродуктивном уровне** студент должен уметь называть и приводить примеры, описывать, определять и формулировать основные понятия в управлении персоналом. Контроль проводится с использованием разработанных электронных тестов, включающих задания на узнавание и воспроизведение по памяти. Здесь применяются следующие виды тестовых заданий:

- альтернативные;
- на различение;
- на установление соответствия;
- на установление правильной последовательности;
- на дополнение с ограничением ответа (подстановка).

### *Примеры тестовых заданий*

1. Тесты на узнавание; вид тестового задания – *альтернативный*. Выберите один правильный ответ.

1.1. Основная цель управления персоналом – это формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью:

- а) образовательного уровня высшего руководства;
- б) кадрового потенциала организации;
- в) профессиональных навыков рабочих.

1.2. Лица, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах, – это:

- а) ученики;
- б) вспомогательные рабочие;
- в) основные рабочие.

1.3. Полномочия, непосредственно передаваемые от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным, – это:

- а) рекомендательные полномочия;
- б) полномочия обязательного согласования;
- в) линейные полномочия;
- г) функциональные полномочия.

1.4. Ориентировано на долгосрочный период и осуществляется на верхнем уровне управления организацией:

- а) оперативное планирование персонала;
- б) стратегическое планирование персонала;
- в) тактическое планирование персонала.



1.5. Работники, привлекаемые на предприятие извне, составляют:

- а) внутренний рынок рабочей силы;
- б) маркетинг персонала;
- в) лизинг персонала;
- г) внешний рынок рабочей силы.

1.6. На обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении основаны стимулы:

- а) творческие;
- б) социальные;
- в) материальные.

1.7. Подъем на более высокую ступень в структурной иерархии – это:

- а) центростремительная карьера;
- б) вертикальная карьера;
- в) горизонтальная карьера.

2. Тесты на узнавание; вид тестового задания – *на различение*.

Выберите все правильные ответы.

2.1. Функция управления персоналом включает:

- а) планирование трудовых ресурсов;
- б) поиск, отбор и прием на работу;
- в) демократический стиль руководства;
- г) ориентацию на задачи;
- д) профориентацию и адаптацию;
- е) обучение и повышение квалификации;
- ж) управление деловой карьерой;
- з) повышение, понижение, перевод, увольнение.

2.2. К управленческому персоналу относятся:

- а) линейные руководители;
- б) функциональные руководители;
- в) специалисты;
- г) старший обслуживающий персонал;
- д) технические исполнители;
- е) младший обслуживающий персонал.

2.3. Роли, которые исполняет руководитель, разделяют:

- а) на межличностные;
- б) профессиональные;

- в) информационные;
- г) управляющие;
- д) персональные.

2.4. Маркетинг персонала включает:

- а) планирование трудовых ресурсов;
- б) исследование рынка рабочей силы;
- в) исследование качеств кандидатов;
- г) рекламу должностей;
- д) сегментирование рынка рабочей силы;
- е) управление деловой карьерой.

2.5. Власть может быть основана:

- а) на принуждении;
- б) вознаграждении;
- в) выражении;
- г) компетенции;
- д) примере;
- е) ориентации;
- ж) традиции;
- з) пропорции;
- и) оппозиции.

2.6. Планирование персонала с временной точки зрения разделяют:

- а) на краткосрочное;
- б) оперативное;
- в) среднесрочное;
- г) стратегическое;
- д) долгосрочное.

2.7. Денежные стимулы – это:

- а) премии;
- б) заработная плата;
- в) путевки;
- г) доплаты;
- д) грамоты;
- е) ценные подарки.

3. Тест на узнавание; вид тестового задания – *на установление соответствия*.

Установите соответствие понятий с их основными признаками:

3.1.

Понятие	Основной признак понятия
1. Управление персоналом 2. Цель управления персоналом	а) деятельность, выполняемая в организациях; б) разработка концепции деловой активности персонала; в) формирование, развитие и реализация кадрового потенциала организации; г) менеджмент рабочего времени

3.2.

Понятие	Основной признак понятия
1. Линейные руководители 2. Функциональные руководители	а) лица, возглавляющие подразделения, осуществляющие конкретные функции управления; б) лица, действующие на основе единоначалия и ответственные за состояние и развитие организации или подразделения; в) лица, решающие конкретные производственные и управленческие задачи

3.3.

Понятие	Основной признак понятия
1. Технология исполнения организационной роли 2. Пространственно-временная ориентация организационной роли	а) количественная характеристика, определяемая количеством задач или операций, выполняемых исполнителем; б) степень свободы работника относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат; в) степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы; г) характеристика комфортности деятельности

## 3.4.

Понятие	Основной признак понятия
1. Социальный резерв персонала 2. Потенциальный резерв	а) перспективные работники, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту; б) резерв в самом широком смысле, который составляет творческая молодежь, молодые специалисты и те, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства; в) формирование, развитие и реализация кадрового потенциала организации

## 3.5.

Понятие	Основной признак понятия
1. Активная дисциплина 2. Исполнительская дисциплина	а) степень соблюдения норм в организации; б) использование прав при исполнении обязанностей; в) исполнение работником своих обязанностей

## 3.6.

Понятие	Основной признак понятия
1. Горизонтальная карьера 2. Центростремительная карьера	а) продвижение к ядру, руководству организации; б) подъем на более высокую ступень в структурной иерархии; в) перемещение в другую функциональную область деятельности

4. Тест на узнавание; вид тестового задания – *на установление правильной последовательности*. Укажите правильную последовательность этапов.

4.1. Управление личным временем руководителя включает следующие этапы:

- а) упорядочение работ;
- б) определение приоритетов деятельности;

в) концентрация на отношениях и результатах;

г) планирование деятельности.

4.2. Этапами планирования персонала являются:

а) оценка будущих потребностей в персонале;

б) оценка наличных ресурсов;

в) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

4.3. Процедура подбора кандидата на руководящую должность включает следующие этапы:

а) выбор методики оценки качеств кандидатов на должность и разработка критериев предпочтения;

б) определение основных требований к претенденту на должность;

в) оценка кандидатов, выявление их положительных и негативных сторон;

г) определение наиболее подходящего кандидата;

д) учет условий будущей работы.

4.4. В деловой карьере можно выделить следующие этапы:

а) становления;

б) предварительный;

в) продвижения;

г) сохранения;

д) пенсионный;

е) завершения.

5. Тест на воспроизведение по памяти; вид тестового задания – *на дополнение с ограничением ответа (подстановка)*.

Пользуясь нижепредставленным рядом понятий, вставьте пропущенные слова и получите правильное определение.

5.1. Пространственно-временная ориентация организационной роли – это степень свободы исполнителя при решении...

а) о средствах и методах, с помощью которых должен быть получен желаемый результат;

б) о начале и месте работы;

в) о методическом обеспечении управления.

5.2. Отношения, существующие между руководителем и его подчиненными, а также с другими людьми внутри и за пределами организации – это...

а) управляющие роли;

б) межличностные роли;

в) информационные роли.

5.3. Работники, принимающие прямое и/или косвенное участие в производственном процессе, – это...

- а) непроизводственный персонал;
- б) функциональный персонал;
- в) производственный персонал;
- г) кадровый потенциал.

5.4. Потенциальный резерв – это перспективные работники (руководители, специалисты, рабочие), удовлетворяющие основным требованиям по...

- а) величине зарплаты;
- б) образованию, специальности, возрасту;
- в) месту проживания;
- г) условиям будущей работы.

5.5. Стимулы, основанные на обеспечении потребностей работников в самореализации, самосовершенствовании и самовыражении, – это...

- а) творческие стимулы;
- б) материальные стимулы;
- в) социальные стимулы;
- г) социально-психологические стимулы.

5.6. Перемещение в другую функциональную область деятельности либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой должности с адекватным изменением вознаграждения – это...

- а) диагональная карьера;
- б) горизонтальная карьера;
- в) центростремительная карьера.

На **продуктивном уровне** студент должен уметь объяснять и обосновывать, распознавать и сравнивать основные понятия в управлении персоналом. Контроль проводится с использованием заданий на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации. Здесь применяются тестовые задания на свободно конструируемый ответ и типовые задачи.

#### *Примеры тестовых заданий*

1. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания – *на свободно конструируемый ответ*.

1.1. В чем проявляется взаимосвязь целей и принципов управления персоналом?

1.2. В чем состоит различие ранних этапов и современного этапа развития управления персоналом?

1.3. Выявите существенные различия между линейными и функциональными руководителями.

1.4. К какой категории персонала относится заведующий животноводческой фермой?

1.5. В чем проявляются особенности управленческого труда?

1.6. В чем состоит различие межличностных и информационных ролей, исполняемых руководителем?

1.7. В чем проявляется взаимосвязь стратегического и тактического планирования персонала?

1.8. К каким последствиям может привести большой разрыв между явочной и списочной численностью персонала организации?

1.9. В чем состоит различие творческих и материальных стимулов?

1.10. Чем объясняется, что поощрение должно быть значимым?

1.11. В чем проявляется помощь увольняемым работникам?

1.12. В чем состоят различия реактивного и опережающего высвобождения персонала?

2. Тест на воспроизведение, основанное на понимании и применении знаний в знакомой ситуации; вид тестового задания – *типовая задача*.

2.1. Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива провел деловое совещание, на котором присутствовали: инспектор по кадрам, секретарь-машинистка, главный экономист, экономист по труду, главный бухгалтер, агроном по семеноводству, главный энергетик, инженер по механизации трудоемких процессов в животноводстве, заведующий гаражом, заведующий ремонтной мастерской, бригадир тракторно-полеводческой бригады, заведующий животноводческой фермой.

Сколько руководителей первичного звена приняло участие в деловом совещании?

2.2. Председатель сельскохозяйственного производственного кооператива, проходя по машинному двору, встретился с ветераном труда В. К. Петровым.

Кто и кого должен приветствовать первым?

2.3. У председателя сельскохозяйственного производственного кооператива в непосредственном подчинении находятся главный инженер, главный агроном, главный зоотехник, главный ветеринарный врач, главный экономист, главный бухгалтер.

Определите полное количество связей, которые должен контролировать председатель.

2.4. Специалисты сельскохозяйственного производственного кооператива должны выполнить 3 вида управленческих работ. Среднее количество действий, приходящихся на каждый из них, в течение месяца составляет 40, 50 и 60. Среднее время выполнения одного действия соответственно равно 2, 3 и 4 часам. Рабочее время специалиста в течение месяца составляет 160 часов. Коэффициент пересчета явочной численности персонала в списочную равен 1,1. Коэффициент, учитывающий временные затраты на дополнительные работы, равен 1,3. Коэффициент, учитывающий отдых специалистов в течение рабочего дня, равен 1,12.

Сколько специалистов необходимо привлечь для выполнения управленческих работ?

2.5. При оценке моральных, деловых и личностных качеств кандидатов на вакантную должность В. С. Петрову были выставлены следующие баллы: предприимчивость – 4; скромность – 4; принципиальность – 5; бережливость – 3; исполнительность – 4.

Сколько баллов набрал В. С. Петров в группе деловых качеств?

2.6. Бригада состоит из 20 человек. Степень участия членов бригады в различных общественных мероприятиях оценена следующим образом: 2 человека – 3 балла; 12 человек – 4 балла; 6 человек – 5 баллов.

Чему равен уровень дисциплины в бригаде по шкале «Участие в общественных мероприятиях»?

2.7. Списочная численность персонала сельскохозяйственного производственного кооператива составляет 240 человек. В течение года по соглашению сторон уволилось 7 человек. За различного рода нарушения уволены 2 человека.

Чему равен в хозяйстве уровень текучести кадров?

На **творческом уровне** студент должен уметь классифицировать и систематизировать основные понятия в управлении персоналом, проводить оценки и применять знания и умения



в практической деятельности. Контроль проводится с использованием заданий на применение знаний в незнакомой ситуации и на добывание новых знаний. Здесь применяются проблемные задания, нетиповые и научно-исследовательские задачи.

### *Примеры заданий*

1. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – *проблемная задача*.

1.1. Каков вклад принципов управления персоналом в формирование системы управления персоналом?

1.2. Что будет, если из кадрового цикла исключить оценку трудовой деятельности персонала?

1.3. К каким последствиям может привести несоблюдение управленческим персоналом правил служебного этикета?

1.4. К каким последствиям может привести большой разрыв между явочной и списочной численностью персонала организации?

1.5. Какова роль лизинга персонала в формировании кадрового потенциала организации?

1.6. Какова роль социально-демографических факторов в формировании благоприятного климата в коллективе?

1.7. К каким последствиям для организации может привести высокий уровень текучести кадров?

2. Задание на применение знаний в незнакомой ситуации; вид тестового задания – *нетиповая задача*.

2.1. Предложите методику совместного анализа структуры персонала по уровню образования и полу.

2.2. Предложите план упорядочения работ, требующих от руководителя затрат сил и времени.

2.3. Предложите перечень мероприятий, обеспечивающих сокращение частоты и продолжительности служебных контактов руководителя сельскохозяйственной организации.

3. Задание на добывание новых знаний; вид тестового задания – *научно-исследовательская задача*.

3.1. Дайте оценку реализации основных принципов управления персоналом в конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

3.2. Проведите анализ образовательного уровня функциональных руководителей конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

3.3. Дайте оценку организационных и экономических факторов, определяющих уровень культуры управленческого труда в конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

3.4. Дайте оценку различным факторам мотивации при привлечении персонала в конкретную сельскохозяйственную организацию (например, для базы вашей производственной практики).

3.5. Дайте оценку реализации основных принципов планирования карьеры в конкретной сельскохозяйственной организации (например, базы производственной практики).

## СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

**Автономность** организационной роли – это уровень самостоятельности при планировании работы и выборе средств ее выполнения.

**Адаптация персонала** – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда.

**Брутто-потребность в персонале** – это количество работников одной профессиональной и квалификационной категории, одновременно привлекаемое к производственной деятельности.

**Вертикальная карьера** – это подъем на более высокую ступень в структурной иерархии.

**Власть** – это возможность влиять на поведение других людей.

**Внешний рынок рабочей силы** – это работники, привлекаемые на предприятие извне.

**Внешняя мотивация** – мотивация, возникающая не от самой работы, а даваемая организацией, например, в виде заработной платы, продвижения по службе, похвалы и признания, дополнительных льгот.

**Внутренний рынок рабочей силы** – это работники своего предприятия.

**Внутренняя мотивация** – мотивация, даваемая самой работой, возникающая при наличии, например, чувства удовлетворения от достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения.

**Внутриорганизационная карьера** – это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации.

**Вспомогательные рабочие** – работники, обеспечивающие рабочие места всем необходимым, обслуживающие их; выполняющие ремонтные, погрузочно-разгрузочные, транспортные, складские работы.

**Горизонтальная карьера** – это перемещение в другую функциональную область деятельности либо расширение и усложнение задач в рамках занимаемой должности с адекватным изменением вознаграждения.

**Делегирование** – это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, и ответственности за ее решение

должностному лицу, которое принимает на себя обязательство решать данную задачу.

**Дисциплина** – это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе, государстве.

**Дисциплинарные отношения** – это отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав.

**Деловая карьера** – это продвижение работника по ступенькам служебной иерархии, последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни.

**Использование персонала** – это комплекс мероприятий, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации творческого и трудового потенциала работников.

**Карьера** – это система процессов развития человека и его продвижения в определенной сфере деятельности (в спорте, воинской службе, науке, политике, производстве и т. д.).

**Коллектив** – это официально организованное объединение людей, занятых общественно полезным видом деятельности.

**Культура управления** – это сочетание достижений и принципов менеджмента и организации управленческого труда, а также соблюдение предъявляемых к работникам управления требований, которые обусловлены нормами и принципами этики, морали, права.

**Лизинг персонала** – это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда персонала другой организации, подбор кадров на временные рабочие места, которым занимаются рекрутинговые агентства.

**Линейные полномочия** – полномочия, непосредственно передаваемые от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным.

**Линейные руководители** – лица, действующие на основе единоначалия и ответственные за состояние и развитие организации или подразделения.

**Маркетинг персонала** – это условие роста кадрового потенциала организации за счет поиска и привлечения из внешних источников необходимой рабочей силы.

**Масштаб** организационной роли – количественная характеристика, определяемая количеством задач или операций, выполняемых исполнителем.

**Механизм управления персоналом** – система экономических, законодательных и административных методов, рычагов, мероприятий

и организационных форм управления трудовыми ресурсами, обеспечивает оптимальное развитие и эффективное функционирование предприятия.

**Младший обслуживающий персонал** – это работники, обеспечивающие поддержание санитарно-гигиенических условий на предприятии.

**Мотив** – это внутреннее желание человека удовлетворить свою возникшую потребность.

**Мотивация** – это процесс воздействия на конкретные потребности работника, побуждающие его к достижению целей организации.

**Непроизводственный персонал** – это работники, не принимающие непосредственного участия в выпуске продукции, а обеспечивающие и обслуживающие работников предприятия.

**Нетто-потребность в персонале** – это разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории.

**Норма управляемости** – это количество подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель.

**Нормирование деятельности** – это подход к проектированию содержания организационной роли, при котором задаются выполняемые операции, время на их осуществление и необходимые действия, используемые для этого средства и методы, место и результативность деятельности.

**Обогащение деятельности** – это подход к проектированию содержания организационной роли, означающий добавление к выполняемой человеком работе некоторых элементов управленческих функций (планирование, организация, контроль и оценка собственной деятельности), повышающих его ответственность.

**Обучение персонала** – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации с целью подготовки их к успешному выполнению стоящих перед ними задач.

**Окончательный резерв** – это те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям его формирования и успешно решают все задачи на занимаемой ими ступени управления в период выдвижения в резерв.

**Оперативное планирование персонала** – это планирование персонала для решения текущих задач, осуществляемое руководителями подразделений.

**Опережающее высвобождение персонала** – это основанное на прогнозах потребности в персонале альтернативное применение сотрудников и естественная убыль рабочей силы.

**Организационная карьера** – это продвижение по службе путем изменения места работы, перехода из одной организации в другую.

**Организационные дисциплинарные отношения** – это отношения, включающие определение прав, обязанностей, ответственности и распределение их между работниками.

**Основные рабочие** – работники, непосредственно воздействующие на предметы труда, преобразующие их, изменяющие их физические, химические свойства, пространственное расположение и в процессе этого воздействия изготавливающие продукцию.

**Охранительные дисциплинарные отношения** – это отношения, возникающие либо при невыполнении обязанностей, либо при превышении прав и причинении ущерба другим работникам.

**Оценка персонала** – это процесс определения соответствия качественных характеристик работников требованиям должности или рабочего места, исполняемой организационной роли.

**Полномочия обязательного согласования** – полномочия, возникающие тогда, когда линейное руководство обязано согласовывать свои действия со специалистами.

**Потенциальный резерв** – это перспективные работники (руководители, специалисты, рабочие), соответствующие основным требованиям организации по образованию, специальности, возрасту.

**Поощрение** – это признание заслуг работника перед коллективом путем предоставления ему льгот, преимуществ, публичного оказания почета, повышения его престижа.

**Поощрительные дисциплинарные отношения** – это отношения, возникающие при проявлении работником активности, которая может быть поощрена.

**Потребность** – это ощущение неудовлетворенности, наличие нужды человека в благах, необходимых для поддержания и улучшения условий жизни и деятельности, внутренний побудитель активности.

**Предварительный резерв** – это работники из потенциального резерва, которые с большей вероятностью, чем другие, могут быть назначены на руководящие должности.

**Принуждение** – это применение администрацией к работнику, совершившему нарушение трудовой дисциплины, мер дисциплинарного или общественного воздействия.

**Производственный персонал** – это работники, принимающие прямое и косвенное участие в производственном процессе.

**Пространственно-временная ориентация** организационной роли – это степень свободы исполнителя при решении о начале и месте работы.

**Профессиограмма** – это модель управленческой должности, которая включает перечень предъявляемых к кандидатам требований, выработанных в результате экспертных оценок и обобщенного анализа деятельности руководителей, занимавших данную должность.

**Профессиональная карьера** – это прохождение в процессе профессиональной деятельности различных стадий развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка профессиональных способностей).

**Профориентация** – это комплекс экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального признания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или смену рода деятельности.

**Работники пожарно-сторожевой охраны** – это лица, обеспечивающие на предприятии пожарную безопасность, следящие за исправным состоянием противопожарных средств и выполняющие функции охраны.

**Расширение масштабов деятельности** – это подход к проектированию содержания организационной роли, основанный на увеличении количества операций, выполняемых работником.

**Реактивное высвобождение персонала** – это избавление от излишков рабочей силы в течение короткого промежутка времени.

**Рекомендательные полномочия** (консультативные) – полномочия, возникающие тогда, когда линейные руководители сталкиваются с какими-либо проблемами и приглашают соответствующих специалистов на временной или постоянной основе.

**Сложность исполнения** организационной роли – качественная характеристика, определяемая характером используемой информации, самостоятельностью в принятии решений, ответственностью за их исполнение, личностными характеристиками исполнителя.

**Служба управления персоналом** – подразделение, занимающееся административной деятельностью, трудоустройством, подготовкой,

переподготовкой, повышением квалификации кадров, материальным вознаграждением, социальными вопросами, условиями труда и техникой безопасности.

**Служебный этикет** – это совокупность правил поведения работников системы управления, касающихся их взаимоотношения с людьми.

**Социальный резерв персонала** – это резерв в самом широком смысле, который составляет творческая молодежь, молодые специалисты и те, кто заканчивает учебные заведения без отрыва от производства.

**Социально психологический климат** – это относительно устойчивый и типичный эмоциональный настрой, постепенно складывающийся в процессе совместной деятельности и общения членов коллектива.

**Специалисты** – лица, решающие конкретные производственные и управленческие задачи.

**Списочный состав персонала** – это как явившиеся на работу сотрудники организации, так и не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различных отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т. д.

**Стимул** – это возможность получения средств удовлетворения своих потребностей в обмен на выполнение определенных действий.

**Стратегическое планирование персонала** – это планирование персонала на долгосрочный период, осуществляемое на верхнем уровне управления организацией.

**Тактическое планирование персонала** – это планирование персонала для реализации стратегических планов, осуществляемое руководителями как высшего, так и среднего звена управления.

**Технические исполнители** – лица, передающие, фиксирующие и обрабатывающие информацию, выполняющие учетные, вычислительные, множительные работы, отвечающие за обслуживание системы управления.

**Технология исполнения** организационной роли – это степень свободы работника относительно средств (методов и предметов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат.

**Убеждение** – это метод воспитания, воздействия на сознание работника с целью вызвать его на полезную деятельность или затормозить его нежелательные поступки.



**Управление персоналом** – деятельность, выполняемая в организациях и направленная на наиболее эффективное использование потенциала работников для достижения поставленных целей.

**Управленческий персонал** – это лица, профессионально участвующие в процессе управления.

**Управленческий труд** – это совокупность объективно необходимых видов работ, выполняемых руководителем, специалистами и техническими исполнителями.

**Условия исполнения** организационной роли – это характеристики комфортности деятельности, которые определяются физическими, социальными, психологическими и другими параметрами внешнего окружения, а также балансом полномочий и ответственности.

**Ученики** – это лица, которые проходят производственное обучение непосредственно на рабочих местах.

**Функциональные полномочия** – полномочия, возникающие тогда, когда функциональные руководители не только выступают в роли консультантов, но и выдвигают собственные предложения, которые становятся обязательными для линейных руководителей при принятии решений по специальным вопросам.

**Функциональные руководители** – лица, возглавляющие подразделения, осуществляющие конкретные функции управления.

**Функция управления персоналом** – совокупность видов деятельности, с помощью которых происходит управление персоналом.

**Цель управления персоналом** – формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации, обеспечение предприятия хорошо подготовленными и заинтересованными работниками.

**Центростремительная карьера** – это продвижение к ядру, руководству организации, получение доступа к неформальным источникам информации, приглашений на встречи, совещания и т. д.

**Явочный состав персонала** – это все сотрудники организации, явившиеся на работу.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основная*

1. Брасс, А. А. Управление организационным поведением : пособие / А. А. Брасс. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2015. – 296 с.
2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2016. – 359 с.
3. Кибанов, А. Я. Управление трудовыми ресурсами : учебник / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; [под ред. А. Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 284 с
4. Управление персоналом [Электронный ресурс] : электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Управление персоналом» для специальности 1-26 02 02 Менеджмент, направление специальности 1-26 02 02 07 Менеджмент (информационный) / Минсельхозпрод РБ, УО «БГАТУ», Факультет предпринимательства и управления, Кафедра менеджмента и маркетинга ; сост. Л. А. Казакевич. – Электронные данные (9 379 019 байт). – Минск : БГАТУ, 2021.

### *Дополнительная*

5. Беляцкий, Н. П. Деловая карьера : учебное пособие / Н. П. Беляцкий, А. В. Маевская. – Минск : Амалфея, 2012. – 208 с.
6. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современная школа, 2008. – 448 с.
7. Казакевич, Л. А. Управление персоналом : учебно-методический комплекс / Л. А. Казакевич. – Минск : БГАТУ, 2009. – 336 с.
8. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом : учебное пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова. – М. : КНОРУС, 2010. – 410 с.
9. Кузнецов, И. Н. Деловая этика и деловой этикет / И. Н. Кузнецов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2007. – 256 с.

10. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – М. : Юрайт, 2015. – 279 с.

11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 524 с.

12. Самосюк, В. Г. Управление персоналом : пособие / В. Г. Самосюк, О. А. Пашкевич, Е. И. Михайловский. – Минск : БГАТУ, 2012. – 204 с.

13. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учебное пособие / С. И. Сотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 328 с.

14. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С. А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2016. – 267 с.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

Составители:

**Казакевич** Леонид Александрович,  
**Хорошун** Николай Владимирович

Ответственный за выпуск *О. Л. Сапун*

Редактор *Д. О. Михеева*

Корректор *Д. О. Михеева*

Компьютерная верстка *Д. А. Пекарского*

Дизайн обложки *А. А. Покало*

Подписано в печать 13.08.2024. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 10,93. Уч.-изд. л. 8,55. Тираж 99 экз. Заказ 231.

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования

«Белорусский государственный аграрный технический университет».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,  
распространителя печатных изданий

№ 1/359 от 09.06.2014.

№ 2/151 от 11.06.2014.

Пр-т Независимости, 99–1, 220012, Минск.