

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие



Владимир 2015

УДК
ББК

Авторы:

И.Б. Тесленко, А.М. Губернаторов, С.Ю. Коваленко, М.П. Вахромеева,
Н.Б. Михайлик

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ
профессор кафедры экономики и финансов Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации (Владимирский филиал)
Л.К. Корецкая

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бухгалтерского учета, финансов и сервиса
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
О.В. Лускатова

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И.Б. Тес-
К76 ленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. –
Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 80 с.
ISBN

Излагаются подходы, методы, а также закономерности, условия
и принципы управления персоналом в современных условиях.

Для студентов и преподавателей, практических работников эконо-
мических служб организаций.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в со-
ответствии с ФГОС 3-го поколения.

Библиогр.:

УДК
ББК

ISBN

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебное пособие ориентировано на подготовку студентов по дисциплине «Управление персоналом».

Представленное учебное пособие призвано формировать определенную систему знаний у студентов в области:

- классификации методов управления персоналом;
- мотивации деятельности в процессе управления персоналом;
- оценке экономической и социальной эффективности управления персоналом.

При написании учебного пособия авторский коллектив руководствовался следующими важнейшими методологическими и методическими положениями.

1. Содержание учебного пособия должно полностью соответствовать ФГОС для подготовки бакалавров по направлению (специальности) 080500 «Бизнес-информатика».

Дополнительный материал может быть использован студентами для углубления знаний при подготовке докладов, рефератов, а также преподавателями и аспирантами.

2. Теоретической основой рассматриваемой работы послужили современные концепции, категории и понятия, используемые в области управления персоналом.

3. Данное учебное пособие выступает как основа воспитания экономического мышления, понимания современных задач менеджмента персонала.

Учебное пособие подготовлено преподавателями кафедры «Бизнес-информатика и экономика» Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых: д.э.н., профессором зав. кафедрой «Бизнес-информатика и экономика» Тесленко И.Б. (введение, лекция 1); к.э.н., доцентом Губернаторовым А.М. (лекция 2, заключение, список рекомендуемой литературы); к.э.н., доцентом Вахромеевой М.П. (лекция 5); ст. преподавателем Коваленко С.Ю. (лекция 4); ст. преподавателем Михайлик Н.Б. (лекция 3).

Лекция 1. Управление персоналом: цели, задачи. Концепции

План:

1. Предмет, цель и содержание курса «Управление персоналом».
2. Персонал, как объект изучения.
3. Цели и задачи управления персоналом.
4. Концепции и теории управления персоналом.
5. Принципы и методы управления персоналом.

1. Предмет, цель и содержание курса «Управление персоналом»

Управление персоналом – это наука, зародившаяся в конце XIX в. в США. До этого ее элементы развивались в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтологии, экономики труда).

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

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

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

Целью курса является изучение организационно-экономических отношений по поводу управления персоналом, освоение теории и практических методов работы по управлению персоналом.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить научные основы управления персоналом;
- освоить формы, методы и правила работы с персоналом учреждений и организаций;
- сформировать новое мышление в отношении принципов использования персонала организации любой формы собственности и механизма управления им;
- овладеть системным подходом к управлению персоналом;
- приобрести навыки моделирования трудовой карьеры;
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

Под **управлением персоналом** понимается целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями.

Субъектом управления персоналом являются люди или группа людей, профессионально выполняющие функции управления персоналом и наделенные определенными полномочиями.

Объектом управления персоналом выступают люди (персонал), наделенные совокупностью психологических и физиологических признаков, знаниями, профессиональной и квалификационной подготовкой, накопленным опытом, социальными ценностями, позволяющими выполнять определенные производственные функции.

Без управления персоналом невозможно нормальное функционирование хозяйствующих субъектов.

2. Персонал, как объект изучения

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный (штатный) состав организаций, включающий всех наемных рабочих, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции, а также работающих собственников и совладельцев.

К признакам персонала относят: наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.); целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации.

Структура персонала представляет собой совокупность отдельных категорий работников, объединенных по какому-либо признаку.

Так по признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (топ-менеджмент - директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений - отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями - руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по пер-

- соналу;
- специалисты - лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;
 - служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (например, агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.);
 - рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера (различают основных и вспомогательных рабочих).

Профессиональная структура персонала организации представляет соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала - это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. Уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов — категорией, разрядом или классом.

Социальная структура персонала характеризует трудовой коллектив предприятия как совокупность групп по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению, стажу.

Деление персонала по категориям в зависимости от разных критериев позволяет организации решать задачи управления и, прежде всего, осуществлять анализ, планирования, учет персонала и на этой основе принимать соответствующие управленческие решения.

3. Цели и задачи управления персоналом

Управление персоналом базируется на стратегии развития конкретной организации

Цели организации характеризуются тремя признаками:

- они отражают желаемые состояния в будущем;
- они обязательны для всех работников предприятия;
- их официально утверждают, а руководство предприятия одобряет.

Наиболее общими **целями управления персоналом** организации (предприятия) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда (достижение максимальной прибыли);
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких **задач**, как:

- обеспечение потребности организации в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между категориями персонала организации;
- полное и эффективное использование потенциала работника и всего коллектива в целом.

В структуре крупных предприятий существует должность менеджера по персоналу или даже целый отдел по управлению персоналом.

Для реализации задач по управлению персоналом соответствующие лица или подразделения осуществляют следующие **функции**:

- кадровое планирование (планирование служебных передвижений: подбор кадров в резерв на выдвижение, на занятие вакантных должностей, трудоустройство высвобождающихся работников; планирование и реализация карьеры),
- подготовка и организация аттестации работников,
- ведение документации личного состава организации,
- учет и статистика персонала, изучение движения и причин текучести кадров,
- контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации,
- ведение отчетности по вопросам кадров,
- управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения,
- правовое регулирование трудовых взаимоотношений, управление конфликтами,
- производственная социализация и адаптация,
- организация, проведение обучения и переподготовки. Эта функция становится одной из важнейших в управлении персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи разными способами, например, путем:

- оказания консультативной помощи линейным руководителям;
- разработки и реализации совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;

- осуществления собственных управленческих полномочий по выполнению соответствующих мероприятий.

Управление персоналом опирается на систему взглядов (концепции), утвердившиеся в обществе в вопросах управления.

4. Концепции управления персоналом

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

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

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

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

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

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

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

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

трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника).

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

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

Родоначальником научных основ управления считается выдающийся американский инженер, исследователь и организатор производства **Ф.У. Тейлор** (1856–1915 гг.). Он заложил основы классической школы управления, которая развивалась параллельно в США и в странах Европы в ряде различных концепций и течений.

В 1911 году вышла в свет книга Ф.У. Тейлора "Принципы научного управления", в которой автор отмечает, что рост производительности труда возможен на основе внедрения методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

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

Только два стимула заставляют работать людей: жажда заработной платы и боязнь ее потерять.

Генри Форд

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

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

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

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

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

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

А. Файоль считал, что главное условие успешного эффективного менеджмента – администратор - менеджер, обладающий набором таких качеств, как интеллектуальные и организаторские способности, высокая компетентность в своей области, искусство обращения с людьми, энергичность, самостоятельность, настойчивость, чувство долга и др.

В целом классические теории научного управления способствовали целенаправленному прогрессу в искусстве интенсифицировать труд рабочего, значительно снижать издержки производства, увеличивать прибыль. Однако они недооценивали человеческий фактор и через некоторое время подверглись острой критике.

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

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

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

Э. Мэйо считал, что сама работа, производственный процесс имеют для рабочего меньшее значение, чем его социальное и психологическое положение в производстве. Все проблемы производства и управления должны рассматриваться с позиции человеческих отношений. Всякое управленческое действие должно учитывать особенности самовосприятия и самооценки рабочих и, опираясь на этот социально-психологический механизм, влиять на отношения, складывающиеся между ними, на их солидарность как членов единой социальной группы. Управление может быть эффективным только в том случае, когда менеджеры учитывают неформальные отношения и неформальные организации, возникающие в рабочей среде, ту социальную ситуацию, которая складывается в управляемом цехе, предприятии и т.д. Жесткая иерархия подчиненности отнюдь не всегда уместна, поскольку она может оказаться несовместимой с природой человека и его свободой.

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

Хороших результатов в командной работе можно достичь, лишь создав атмосферу дружеского сотрудничества.

Наполеон Хилл

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

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

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

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

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

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

Согласно А. Маслоу, каждый человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных, и поднимается по ступеням иерархической лестницы к более высокой группе вторичных, приоритетной в социальной сфере потребностей. Дело в том, что многие проблемы связаны с неспособностью индивидов удовлетворять свои

потребности. По мнению Маслоу, менеджеры должны изучать эти потребности и использовать соответствующие способы мотивации.

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

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

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

А. Морито писал, что самая важная миссия для японского менеджера состоит в том, чтобы развить здоровые отношения с его служащими, чтобы создать семейное чувство в пределах корпорации, чувство, что служащие и менеджеры разделяют одну и ту же судьбу.

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

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

Японцы убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя — невозможно лишь изменить фирме.

В трудовом коллективе существует четкая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на ее достижение.

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

Проверяя без конца того, кому мы дали поручение, разве не уподобляемся мы человеку, выдергивающему росток из земли всякий раз с той лишь целью, чтобы удостовериться наверняка, растут или нет корни

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

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

5. Принципы и методы управления персоналом

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

К основным принципам управления персоналом можно отнести:

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

Гибкость - приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Сочетание единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации.

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

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

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

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

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

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

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

Контроль за исполнением принимаемых решений и др.

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

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

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

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

Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления.

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

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

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

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

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

эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

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

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

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

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

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

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

Вопросы для обсуждения:

1. Приведите доказательства того, что без управления персоналом невозможно нормальное функционирование организации.
2. Какими признаками характеризуется персонал, и какие критерии используются для его классификации?
3. Смоделируйте ситуации, подтверждающие факт, что управление персоналом связано с целями деятельности организации.
4. Какие концепции управления персоналом вам известны и почему они сменяли друг друга с течением времени?
5. Проследите развитие принципов в теориях управления персоналом.
6. Дайте характеристику методов управления. Какие из них являются прямыми, а какие косвенными и почему?

Задания:

1. Раскройте содержание и выясните различия понятий «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры», «человеческий капитал», «персонал».

2. Составьте каталог отечественных исследователей проблем управления персоналом (русских и советских), с указанием направлений, которыми они занимались.

3. Ниже приведены высказывания известных людей. Прокомментируйте каждое. Какие принципы управления они иллюстрируют?

Билл Гейтс: Знание – главный инструмент управления.

Джон Эдер: Одно дело - делегирование полномочий, совсем другое - перекладывание ответственности. Делегирование полномочий значит: "Делайте это по-своему и при необходимости просите помощи". Перекладывание ответственности: "Делайте, как хотите, и не просите помощи, если что-то пойдет не так".

Отто фон Бисмарк: За всякое порученное дело должен отвечать один и только один человек.

Рюити Хасимото: Надо, чтобы условия, а не управляющие заставляли людей работать.

4. В ряде высказываний прослеживается мысль, что управление – это искусство. Например,

Бальтасар Грасиан. К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми.

Кьелл Нордстрем: Умение организовать работу — это искусство достижения выдающихся результатов с помощью обычных сотрудников.

Наполеон Бонапарт: Искусство управления состоит в том, чтобы не позволять людям состариться в своей должности.

Согласны ли вы с таким подходом? Можно ли относиться к управлению персоналом только как к искусству?

Тесты:

1. Какое управленческое действие не относится к функциям управления персоналом?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. С какими дисциплинами не связана наука «Управление персоналом»?

- а) «Экономика труда»;

- б) «Транспортные системы»;
- в) «Психология»;
- г) «Физиология труда»;
- д) «Социология труда».

3. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

4. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

5. Функции управления персоналом представляют собой:

- а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного капитала (фонда) организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;
- д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

6. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

7. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.

8. Какой из 14 принципов управления, выделенных А. Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:

- а) единовластие (единоначалие);
- б) разделение труда (специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

9. Согласно какому принципу, выделенному А. Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

10. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;

д) школа науки управления или количественных методов.

Лекция 2. Службы управления персоналом. Классификация методов управления персоналом

План:

- 1. Организационная структура системы управления персоналом.**
- 2. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические.**

1. Организационная структура системы управления персоналом.

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе и они формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации. В зарубежной практике выделяется несколько таких вариантов.

Вариант 1: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию

Вариант 2: служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации

Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству

Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией

Вариант 5: В последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «**Контролинг**».

Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления.

Информационное обеспечение системы управления персоналом

Владение информацией является критически важным, ключевым условием успешности бизнеса. Это и данные о кандидатах при приеме на работу, и данные о сотрудниках, данные о продвижении по служебной лестнице, их профессиональные, квалификационные и другие характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность. Это данные о:

- развитии трудового потенциала сотрудников,
- повышении квалификации,
- вознаграждениях и бонусах,
- участии в социальных программах и многие другие.

2. Методы управления персоналом: административные, экономические, социально-психологические

1. Административные методы: их основания, формы воздействия

Методы управления — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Классификацию методов управления можно строить на основе различных критериев, одним из которых является степень свободы объекта управления в связи с осуществляемым на него воздействием. Исходя из оценки степени свободы объекта, методы управления можно подразделить на три группы: методы принуждения (административные), побуждения (экономические) и убеждения (социально-психологические).

Административные методы (методы принуждения), для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: **организационно-стабилизирующие** (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.); **распорядительные** (приказы, распоряжения); **дисциплинарные** (меры и формы ответственности).

Методы **организационного воздействия** основаны на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции,

правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

К числу **распорядительных** воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации. *Распоряжение* в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям. *Указания и инструкции* являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников. *Инструктаж и координация работ* рассматриваются как методы руководства, основанные на научении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Методы дисциплинарного воздействия: дисциплинарные взыскания, материальная, административная и уголовная ответственность. Дисциплина — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям, меры и формы ответственности.*

Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения, действия или бездействия, если иное не предусмотрено Кодексом и иными федеральными законами. *Административная ответственность и взыскания* применяются в случаях совершения административных правонарушений, регулируемых Кодексом об административных правонарушениях. Должностные лица подлежат административной ответственности в случае совершения ими административных правонарушений в связи с неисполнением или ненадлежащим исполнением своих служебных обязанностей. За совершение ад-

министративных правонарушений могут устанавливаться и применяться такие административные наказания, как:

- предупреждение — мера административного наказания, выраженная в официальном письменном порицании физического или юридического лица;
- административный штраф — денежное взыскание, которое может выражаться величиной, кратной минимальному размеру оплаты труда, стоимости предмета административного правонарушения на момент окончания или пресечения административного правонарушения, сумме неуплаченных налогов и сборов, подлежащих уплате (размер административного штрафа, налагаемого на должностное лицо, не должен превышать пятьдесят минимальных размеров оплаты труда, на юридическое лицо — одну тысячу минимальных размеров оплаты труда) и другие.

Уголовная ответственность вступает в силу в случаях совершения преступлений, которые характеризуются как общественно опасные деяния в виде активных противоправных действий. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на законных основаниях. Наиболее часто встречающиеся в практике служб управления персоналом факты из числа уголовных преступлений связаны с посягательствами на личность и на собственность. Сюда относятся: превышение власти и полномочий (мелкие хищения имущества, клевета, оскорбление, преследование за критику); самоуправство (злоупотребление служебным положением, халатность, получение или дача взятки, должностной подлог); нарушения законов о труде (увольнение беременной женщины или кормящей матери, похищение или подделка документов).

2. Экономические методы: сущность, содержание

Экономические методы (методы побуждения) представляют собой систему материальных стимулов и мотивов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо и нацелены на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Их суть - оптимизация управленческих решений и мотивация персонала на их реализацию. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, **материальное стимулирование и участие в прибылях** через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства яв-

ляется одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой.

Заработная плата представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Работодатель имеет право устанавливать различные системы премирования, стимулирующих доплат и надбавок с учетом мнения представительного органа работников. Такие системы могут устанавливаться также коллективными договорами.

Основная заработная плата обеспечивает минимальный размер оплаты труда при условии отработки необходимого количества рабочего времени, стимулирует рост профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудника. Дополнительная заработная плата включает в себя различного вида доплаты и компенсации за дифференцированные условия труда и квалификацию сотрудника:

- доплаты за неблагоприятные и вредные условия труда;
- надбавки за совмещение профессий и выполнение дополнительных обязанностей;
- надбавки за классность водителям и машинистам;
- надбавки за ученые степень и звание;
- персональные надбавки руководителям и специалистам за квалификацию;
- доплаты за ненормированный рабочий день;
- оплата сверхурочных часов работы в выходные и праздничные дни;
- доплаты за выполнение государственных обязанностей и т.п.

Вознаграждение за конечный результат стимулирует групповые интересы, поощряет коллективизм и выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов отдельными структурными подразделениями при:

- увеличении объема товарной продукции, работ и услуг;
- росте производительности труда;
- повышении качества продукции, работ и услуг;
- экономии ресурсов и т.п.

Премия за основные результаты труда, так же как и вознаграждение, стимулирует достижение конечных результатов, однако выплачивается из прибыли. В современных условиях из-за недостатков в системе налогообложения коммерческие организации прибыль искусственно занижают, а выплату премий осуществляют иными способами. Оптимальный размер заработной платы в затратах организации предполагает установление оплаты труда в таком размере, чтобы он обеспечивал рентабельную работу

организации, нормальное воспроизводство рабочей силы в соответствии с квалификацией и возрастом работника.

Материальные льготы и привилегии сотрудникам являются элементами вознаграждения или компенсации, предоставляемыми в дополнение к различным личным формам оплаты труда. Такие формы материального поощрения имеют для персонала количественную ценность, могут быть отложенными или условными (пенсионное обеспечение, страховые взносы, оплата больничных листов) и прямыми льготами. Материальные льготы содержат такие элементы, которые в строгом понимании не являются заработной платой, например оплата ежегодного отпуска. Льготы и привилегии могут включать в себя: пенсионное обеспечение финансовое содействие, помощь (кредиты или помощь при покупке жилья, скидки, членские взносы); содействие в повышении уровня жизни работников (субсидированные обеды, скидки на одежду, возмещение телефонных затрат, предоставление кредитных карт).

3. Основные группы социально-психологических методов

Социально-психологические методы (методы убеждения) — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: **социологические**, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и **психологические**, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Вопросы для обсуждения:

1. Раскройте сущность организационной структуры управления персоналом.
2. Что представляет собой кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом?
3. Раскройте сущность подсистемы и элементов системы управления персоналом, их взаимосвязь и взаимодействие.
4. Раскройте понятие методов управления персоналом. Назовите отличия методов управления от принципов управления. Приведите примеры их использования.
5. Отрадите суть организационно-административных методов управления.
6. Что подразумевает программно-целевое управление персоналом?
7. Раскройте сущность экономических методов управления.
8. Раскройте сущность социально-психологических основ управления?
9. Покажите на конкретном примере взаимосвязь административных, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.

Задания:

Посмотрите фильм «Дьявол носит PRADA», проанализируйте и ответьте на следующие вопросы.

1. Раскройте основные принципы работы и элементы стратегии журнала?
2. Процесс отбора персонала: ошибки и правильные решения?
3. Роль помощника Найджела?
4. Охарактеризуйте основные моменты организационной и корпоративной культуры?
5. Решения и альтернатива конфликта «Работа – Личная жизнь»?

Тесты

1. С чем связано возникновение управления персоналом как особого вида деятельности (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) ростом масштабов экономических организаций, усилением недовольства условиями труда большинства работников;
- б) распространением "научной организации труда", развитием профсоюзного движения, активным вмешательством государства в отношения между наемными работниками и работодателями;
- в) ужесточением рыночной конкуренции, активизацией деятельности профсоюзов, государственным законодательным регулированием кадровой работы, усложнением масштабов экономических организаций, развитием организационной культуры.

2. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. (выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом):

- а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
- б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
- в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
- г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.

3. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

- а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением тем-

пов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

4. Планы по человеческим ресурсам определяют:

- а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
- б) политику по отношению к временным работающим;
- в) уровень оплаты;
- г) оценку будущих потребностей в кадрах.

5. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:

- а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
- б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
- в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

6. Какие методы управления персоналом отличаются прямым характером воздействия:

- а) административные;**
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

7. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):

- а) административные;
- б) экономические;**
- в) социально-психологические.**

8. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:

- а) административные;**
- б) экономические;
- в) социально-психологические.

Лекция 3. Мотивация деятельности в процессе управления персоналом.

План:

1. Основные понятия в структуре мотивации.
2. Мотивация, как процесс.

3. Теории мотивации
4. Виды мотивации
5. Стимулирование. Методы стимулирования.
6. Методы изучения трудовой мотивации

На сегодняшний день мотивация персонала занимает центральное место в системе управления персоналом организации, так как именно она по существу выступает причиной поведения сотрудников. От того насколько мотивированы сотрудники, зависит их ориентация на цели организации, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат. А это в свою очередь является основой для эффективной работы организации в целом.

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Для того чтобы все задачи, поставленные перед организацией, были достигнуты, недостаточно только набрать квалифицированные кадры и разработать эффективную структуру их взаимодействия. Продуктивная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать.

1. Основные понятия в структуре мотивации.

На сегодняшний день существует несколько подходов к определению самого понятия мотивации и ее составляющих. Так, *Х. Хекхаузен* определяет мотивацию как процесс выбора между различными возможными действиями, процесс, регулирующий, направляющий действие на достижение специфических для данного мотива целевых состояний и поддерживающий эту направленность. *Ф. Лютенс* говорит о том, что мотивация – это процесс, начинающийся с физиологической или психологической нехватки или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение, направленное на достижение определенной цели или вознаграждения.

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

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

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

Отдельно выделяют понятие мотивация труда и определяют ее как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. И говорят о том, что тогда в структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность;

трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Таким образом, если анализировать определения мотивации разных авторов, то можно выделить несколько понятий, которые являются ключевыми в процессе мотивации: потребность, мотив, стимул.

Потребность – это состояние нужды в чем-либо. Они активизируют организм, направляют его на поиск того, что в данный момент необходимо организму.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Процесс активизирования мотивов человека называется мотивированием.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Потребность может быть одна, но действия по ее удовлетворению у разных людей могут быть отличные.

Таким образом, исходным звеном механизма мотивации является потребность.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

Стимулирование - пробуждение, усиление или ускорение мысли, чувства и действия.

Достаточно важным моментом является разграничение понятий мотив и стимул. Мотив характеризует стремление человека получать определенные блага. Стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив, если он требует от человека невозможных действий. Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, ее удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, которое при определенных условиях соединяет стимул и потребности. Для возникновения этой связи необходимо, чтобы стимул был более или менее осознан и принят работником.

Таким образом, при всем значении стимулов и стимулирования с психологической точки зрения именно мотив, а не стимул сам по себе, побуждает и направляет деятельность человека. Стимул, стимуляция, стимулирование есть нечто внешнее по отношению к человеку.

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

2. Мотивация как процесс

Мотивацию как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов:

- *Первый этап* – возникновение потребностей. Человек ощущает, что ему чего-то не хватает. Он решает предпринять какие-то действия.
- *Второй этап* – поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.
- *Третий этап* – определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно сделать. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы удовлетворить потребность.
- *Четвертый этап* – реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для удовлетворения потребности.
- *Пятый этап* – получение вознаграждения за реализацию действия. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.
- *Шестой этап* – удовлетворение потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по удовлетворению потребности.

3. Теории мотивации

Систематическое изучение мотивации не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте.

Психологической зрелости теории мотивации достигли в 40-х годах. Сейчас их западную ветвь делят на две группы: содержательные, процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении потребностей. Задача содержательных теорий – установить потребности работников и определить, как и в каких пропорциях применять внутренние и внешние вознаграждения.

Задача процессуальных теорий – установить вероятность наступления ожидаемого результата при мотивирующей роли потребностей и различной возможной степени удовлетворения, они основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания, как люди распределяют усилия для достижения целей. В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории считают, что поведение людей определяется не только потребностями.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий В. Врума;

- теория справедливости С. Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими.

Существует большое количество во многом отличающихся подходов к трудовой мотивации: одни основной акцент делают на потребностях, лежащих в основе мотивов труда, другие – на факторах, определяющих ту или иную потребность, третьи описывают условия и этапы возникновения мотива. Однако, сходство этих подходов заключается в общей идее, что трудовое поведение человека всегда побуждается определенными внутренними силами, связанными, прежде всего, с осознанием и принятием смысла (того, ради чего труд осуществляется) и содержания (того, что переживается работником как нечто важное и существенное, связанное с его потребностями) труда. Эти подходы в совокупности дают более полное и всестороннее понимание трудовой мотивации, как психологического феномена, а также являются важной теоретической основой как для создания методов диагностики трудовой мотивации, так и для практической разработки программ управления и стимулирования эффективности деятельности работников и руководителей.

4. Виды мотивации

Существуют различные способы классификации видов мотивации.

Так, Ильин Е.П. предлагает в качестве параметра для классификации обусловленность процесса мотивации. Он выделяет: экстринсивную (обусловленная внешними условиями и обстоятельствами), интринсивную (внутренняя, связанная с личностными диспозициями: потребностями, установками, интересами, влечениями, желаниями, при которой действия и поступки совершаются «по доброй воле» субъекта).

Ручка А.А., и Сакада Н.А. предлагают классифицировать мотивацию в зависимости от способов мотивирования и выделяют прямую (предполагает непосредственное воздействие на человека), косвенную мотивацию (в основе лежит воздействие внешних факторов).

К прямой мотивации относятся: нормативная, принудительная мотивация.

Нормативная мотивация представляет собой непосредственное воздействие на личность работника с целью изменения его системы ценностей и тем самым формирования желательной системы трудовых мотивов. Совершается данное воздействие с помощью таких методов и средств, как убеждение, внушение, заражение, агитация, демонстрация примера и тому подобное. В случае успеха этого способа управленческого воздействия, цели управления интериоризируются объектом управления, становятся собственными его целями. Тем самым формируется и затем проявляется в делах личная заинтересованность персонала в эффективных

результатах собственного труда, в успешной производственной деятельности своего коллектива и предприятия.

Принудительная мотивация – это способ, базирующийся на угрозе ухудшения удовлетворения определенных потребностей работников в случае невыполнения ими требований субъекта управления. На практике он реализуется с помощью приказов, распоряжений, предписаний, инструкций, требований, негативных санкций.

5. Стимулирование. Методы стимулирования персонала.

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

- материально-денежные (зарплата, премии, доплаты, надбавки);
- материально-неденежные стимулы (производственно-технические, организационные, санитарно-гигиенические, временные, бытовые и так далее);
- нематериальные (похвала, почетные звания, правительственные награды и так далее).

Наиболее частой ошибкой управления является абсолютизация материальных стимулов и мотивов. Эти стимулы хотя и являются очень важными, но все же не удовлетворяют полностью потребностей работника, например, потребностей высшего уровня мотивации (потребность в уважении, в самоактуализации).

В настоящее время существует четыре основных группы методов к стимулированию персонала:

- экономические методы;
- целевой метод;
- метод проектирования и перепроектирования работы («обогащение труда»);
- метод соучастия (вовлечение работников – партиципативный метод).

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

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

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

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

Целая система это бесплатное питание, приглашение в загородные поездки, бесплатные обеды в дорогих ресторанах, увеличение привлекательности места работы (яркие красочные стенды, фонтанчики, подсветка, цветы, птицы и мелкие животные).

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

К системам участия работников в прибыли компании относится система Скэнлона, которая основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате производительности труда – выработки в расчете на одного человека.

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

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

Метод проектирования и перепроектирования работ («обогащение труда») состоит в повышении мотивации путем изменения и совершенствования организации работы.

Существуют три возможных варианта перестройки работы:

1. чередование – ряд работ взаимозаменяются через регулярные интервалы между служащими, чтобы снять проблемы чрезмерной

повторяемости, утомляемости от высокоточной и детализированной работы;

2. расширение – служащему дают больше разнообразных взаимосвязанных задач одного и того же профессионального уровня с целью сокращения монотонной работы;

3. обогащение работы – расширяет ее пределы вертикально, чтобы охватить задания, выполнение которых требует большей квалификации, большей ответственности при принятии решений и большей свободы при проявлении отдельных инициатив.

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

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

Таким образом, трудовая мотивация может рассматриваться и как процесс воздействия различными способами и средствами на исполнителя, направленный на побуждение его к трудовой деятельности, и как результат этого воздействия, отражающийся сложившуюся в итоге совокупность трудовых мотивов.

6. Методы изучения трудовой мотивации

Понимание внутреннего мира человека, оснований его действий и поступков, связанных с трудовой деятельностью, умение прогнозировать и влиять на его трудовое поведение требует изучения мотивационного склада личности, то есть выяснение ответа на такие вопросы: какие потребности в ходе трудовой деятельности типичны для человека, и какова их иерархия? Какие ситуации и состояния обычно запускают то или иное трудовое поведение? Какова направленность личности? Ответ на большинство этих вопросов можно получить, лишь используя разнообразные методы изучения трудовых мотивов.

Каждому трудовому мотиву соответствует свой мотивационный вес, характеризующий степень вклада, который данный мотив вносит в реализацию той или иной потребности. Однако, мотивы, связанные с определенной потребностью, - это не просто сумма мотивов, а иерархическая система, в которой имеются определенные уровни доминирования мотивов. Определение мотивационных весов мотивов дает возможность обнаружить общие характеристики предмета потребности.

Выявление же уровня доминирования мотивов дает возможность уточнить конкретную специфику предметного содержания потребностей.

В психодиагностике трудовой мотивации используются ряд индикаторов - показателей, позволяющих судить о качественных или количественных характеристиках трудовых мотивов. К наиболее распространенным из них относятся:

- прямая оценка представлений человека о причинах или особенностях трудового поведения;
- выявление системы побудительных ценностей, релевантных мотивам труда;
- время принятия решения при мотивационном конфликте выбора альтернатив;
- оценка эффективности выполнения деятельности;
- динамика трудового поведения человека в течение длительного периода;
- продукты деятельности.

Наиболее естественным источником получения информации о трудовых мотивах людей является сама работа – ее процесс и результат. Наблюдая и анализируя трудовую деятельность работника, можно ответить на вопрос, какие стороны работы он более всего ценит, какие ценности труда старается достичь, что в работе не нравится, к чему относится безразлично.

Другим источником информации о трудовых мотивах работников могут быть результаты соответствующих психологических исследований, проведенных с использованием различных психодиагностических методик. Как правило, для изучения мотивов трудовой деятельности используются прямые методы психодиагностики – анкеты, опрос, интервью. В основе методик такого типа лежит первый индикатор (прямая оценка), хотя методики могут различаться по способам конструирования и другим особенностям. Принцип этих методик заключается в следующем – человеку предлагается для выбора или оценки определенный перечень трудовых мотивов, потребностей, интересов и так далее.

Наиболее распространенным методом изучения трудовых мотивов является исследование удовлетворенности работников своим трудом. В методиках изучения удовлетворенности, как правило, используются вопросы трех типов: вопросы для выявления степени удовлетворенности трудом индивида; вопросы о выявлении мнений по поводу удовлетворенности и неудовлетворенности трудом; вопросы о возможных последующих действиях индивида.

При формулировании вариантов ответов для вопросов первого типа применяют различные шкалы: двучленная (да – нет), трехчленная (удовлетворен – не вполне удовлетворен – не удовлетворен), пятичленная

(совершенно неудовлетворен – скорее неудовлетворен – и удовлетворен, и не удовлетворен – скорее удовлетворен – полностью удовлетворен), семичленная и десятичленная.

Помимо опросников удовлетворенности, также существуют различные методы расчета индексов удовлетворенности трудом – индекс оценки рабочей ситуации В.А. Ядова, индекс удовлетворенности В.С. Максименко и другое.

Мотивация персонала занимает одно из центральных мест в управлении персоналом организации. Положительное отношение работников к труду и связанная с ним высокая работоспособность, деловая инициатива и добросовестность достигаются только при личной заинтересованности сотрудника в своей деятельности. Эта заинтересованность обусловлена стойкой мотивацией к труду, отражающей определенную структуру трудовых мотивов человека.

Мотивация труда в психологическом ее понимании представляет собой иерархизированную совокупность мотивов труда, определяющую стремление работника удовлетворить какие-либо потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Каждый человек обладает определенной специфической для него структурой трудовой мотивации, зависящей от его индивидуальных особенностей, опыта, характера усвоенных трудовых норм и ценностей.

Знание этой структуры является ценным. Оно позволяет, во-первых, понять характер ожиданий работников, связанных с трудовой деятельностью, во-вторых, предвидеть (с определенной степенью вероятности) появление тех или иных фактов трудового поведения, и, в-третьих, успешно управлять деятельностью коллективов, рационально использовать методы и средства воздействия не только на трудовое поведение людей, но и на трудовую ситуацию в целом, позволяя работникам трудиться в ней комфортно и в соответствии со своими запросами.

В настоящее время в психологии существует несколько теоретических направлений в области мотивации персонала. Среди них можно выделить содержательные и процессуальные теории, отличающиеся своим подходом к пониманию процесса мотивации и тех факторов, которые его определяют.

Для психологов, работающих в сфере управления персоналом, вопросы мотивации являются одними из самых значимых, поскольку важно не только набрать эффективных сотрудников, но и обеспечить им все необходимые условия для плодотворной деятельности.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте определение понятиям потребность, мотив, стимул.

2. В чем принципиальное отличие между стимулированием и мотивированием?
3. Опишите поэтапный процесс мотивации.
4. На чем основываются содержательные и процессуальные теории мотивации?
5. В чем отличие прямой и косвенной мотивации?
6. На чем базируется принудительная мотивация?
7. Какие средства стимулирования вы знаете?
8. Какие индикаторы используются в психодиагностике трудовой мотивации?

Задания:

Ситуация 1. Компания занимается продажами. Имеет очень большой штат торговых представителей. А вот возможностей для карьерного роста очень мало и эта тема не особо обсуждается в компании. Признаю, что эти сотрудники зарабатывают хорошие деньги (если хорошо работают, конечно). Но вот парадокс: 60% из них не задерживаются там дольше, чем на год. Почему? Я опросила нескольких «звёздных» сотрудников, покинувших компанию. И получила один ответ: ты можешь быть супер-продавцом, или быть в числе отстающих. Кроме зарплаты не изменится ничего. И через год, и через два, и через пять ты будешь тем же самым торговым представителем, с тем же набором обязанностей, полномочий, ответственности

Ситуация 2. Одного сотрудника в компании повысили, теперь выполняет контролирующую функцию, от результатов его проверки зависит оценка работы всех остальных сотрудников (в том числе зарплата). В результате все кого проверяют, оказались в группе, а проверяющий лишний. Его не приглашают на общие мероприятия, с ним не обсуждают новости, т.к. боятся сказать лишнее. Его игнорируют. В результате человек находится в постоянном стрессе.

Ситуация 3. В компании X общение между подчиненными и руководителем сводится к следующему: «Получи задание, выполняй, срок тебе два месяца. Сделал раньше? Получи другой проект! На выполнение два месяца». В течение двух месяцев команда уделяет семь недель соревнованиям по увлекательной компьютерной игре Counter Strike и две недели выполнению задания. Все проекты сдаются в срок. Всегда. Вопрос сотрудникам: за два месяца Вы можете выполнить несколько проектов, почему сдаете только один? Ответ: «На задание дают два месяца. Пробовали сдавать раньше – от них слова доброго не услышишь, никто не похвалит и руку не пожмёт. Только новой работой загрузят. Так зачем напрягаться?»

Ситуация 4. В компании X в течение двух месяцев не выплачивали премию. И никто с сотрудниками это не обсуждал. В это время компания

должна была получить очень крупную сумму за один заказ, которая не только позволила бы выплатить все долги сотрудникам, но и продолжать успешно работать. Это тоже был Великий Секрет! В результате только в одном отделе уволились три сотрудника (50%), включая руководителя. Найти опытных специалистов в этой отрасли сложно, обучать новых до необходимой квалификации – долго.

1. Определите ошибки руководства при стимулировании сотрудников.
2. Определите тип мотивированности сотрудников в каждой из ситуаций.
3. Обсудить в группах используемые системы мотивирования в каждой из 4х ситуаций:
 - выявите методы стимулирования, используемые на производстве в каждой ситуации и запишите их в таблицу (Таблица 1, 2 столбец);
 - определить ошибки руководства, допущенные при стимулировании сотрудников и запишите их в таблицу (Таблица 1, 3 столбец);
 - определите тип мотивированности сотрудников в каждой ситуации и запишите их в таблицу (Таблица 1, 4 столбец);
 - примите управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях, которое повысит мотивацию сотрудников. Запишите его в таблицу (5 столбец).
1. Оформите таблицу 1.
2. Сформулируйте типичные ошибки, которые допускают руководители при стимулировании сотрудников.

Таблица 1

АНАЛИЗ СИТУАЦИОННЫХ ЗАДАЧ

№	Методы стимулирования сотрудников на производстве	Описание ошибок, допущенных руководителем при мотивировании	Тип мотивированности сотрудников	Управленческое решение по изменению ситуации на предприятиях для повышения мотивации сотрудников
1	2	3	4	5

Тесты:

1. Мотив – это...
 - а) осознаваемые и неосознаваемые нужды человека, необходимые для развития личности;
 - в) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;
 - в) побуждение к выполнению деятельности, поступкам, в основе которых лежат потребности человека;

г) стремление добиваться своих интересов в ущерб другому.

2. Стимулирование – это...

а) создание внутренних психологических побуждений к деятельности;

б) совокупность мотивов, побуждающих к активности и определяющих её направленность;

в) внешние и внутренние факторы, побуждающие работника к труду;

г) стремление оказать влияние на других.

3. Задача содержательных теорий мотивации:

а) установить потребности работников и определить, как и в каких пропорциях применять внутренние и внешние вознаграждения;

б) установить вероятность наступления ожидаемого результата при мотивирующей роли потребностей и различной возможной степени удовлетворения.

4. Нормативная мотивация представляет собой:

а) воздействие на личность работника с целью изменения его системы ценностей и тем самым формирования желательной системы трудовых мотивов.

б) способ, базирующийся на угрозе ухудшения удовлетворения определенных потребностей работников в случае невыполнения ими требований субъекта управления.

5. Изучать мотивацию поведения человека помогает:

а) коммуникативные способности;

б) объяснение поведения человека;

в) демократический стиль управления;

г) нравственные идеалы.

6. Выберите стадию снижения мотивации:

а) растерянность;

б) принятие значимого стимула;

в) актуализация мотивов;

г) компромисс.

7. Внутренняя мотивация – это:

а) понимание своей трудовой значимости;

б) стремление к неудачи;

в) наказания, штрафы;

г) выбор средств удовлетворения

8. Повышению мотивации путем изменения и совершенствования организации работы это:

а) экономические методы;

б) целевой метод;

в) метод проектирования и перепроектирования работы («обогащение труда»);

г) метод соучастия

Лекция 4. Адаптация персонала

План:

1. Определение и цели адаптации персонала
2. Этапы, формы и виды адаптации персонала
3. Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала.
4. Управление процессом развития и профориентации персонала
5. Особенности обучения в обучающем центре

1. Определение и цели адаптации персонала

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Трудовая адаптация персонала — взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Цели адаптации персонала:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Задачи подразделения или специалиста по управлению адаптацией:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- прохождение специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры **текущей деловой оценки персонала**. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

Для руководителя информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

2. Этапы, формы и виды адаптации персонала

Процесс адаптации включает несколько этапов:

Ознакомительный (до 1 месяца) - знакомство работника с организацией. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках, но недостаточно времени, чтобы сдать

Оценочный (до 1 года) - овладение системой знаний и навыков, необходимых для эффективной работы и освоения в новом коллективе

Интеграционный (до 2 лет) - полное включение в организацию, достижение профессионального и психологического комфорта

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

В обязанности руководителя входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде. Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс.

Формы адаптации

Социальная адаптация — это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности, что предполагает следующие этапы:

- внедрение в среду;
- принятие и усвоение норм и ценностей этой среды;
- активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов.

Производственная адаптация — процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Психофизиологическая адаптация — приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

Социально-психологическая адаптация — одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.

Организационная адаптация — сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производственном процессе.

Экономическая адаптация. Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

Выделяют два вида адаптации:

1. **Первичная адаптация** — приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений).

2. **Вторичная адаптация** — приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя).

Адаптационный период можно условно разбить на **три стадии:**

1. Стадия ознакомления

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять — подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

Администрация в свою очередь проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

- окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;
- обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
- выявляет потенциальные возможности работника;
- окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

2. Стадия приспособления

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

3. Стадия ассимиляции

В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может

сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

Измерение процесса адаптации работника

При построении процедуры адаптации нового сотрудника следует учитывать, что суммарные затраты на адаптацию сотрудника, должны быть значительно меньше, нежели суммарные затраты на поиск нового сотрудника. Оптимальное соотношение затрат на поиск к затратам на адаптацию 3:1. Таким образом, в результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить определенные результаты:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала;
2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
3. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства);
4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Если в результате адаптационного процесса, организация в кратчайшие сроки получает высоко мотивированных сотрудников, работающих на стабильный результат, то процесс адаптации сотрудников в данной организации действительно эффективен.

3. Основные задачи и прикладные методы адаптации персонала

Процесс адаптации определяется в системе управления персоналом как необходимый этап в деятельности вновь нанятого сотрудника.

Основные задачи управления процессом:

- практическая проверка правильности решения о найме сотрудника;
- обеспечение его скорейшей профессиональной и психологической адаптации на новом рабочем месте;
- уточнение реальных деловых возможностей сотрудника, в том числе и нераскрытого на прежнем месте работы потенциала;
- окончательное определение базовой профессиональной категории сотрудника и, соответственно, применяемой к нему типовой схемы последующего развития.

Прикладные методы адаптации персонала

Испытательный срок.

Испытательный срок - универсальный и широко распространенный метод, имеющий не только контрольную, но и мотивационную направленность. Особенно актуален в условиях действия российского трудового законодательства, т.к. позволяет уволить профессионально непригодного со-

трудника как «удовлетворительно не прошедшего испытательного срока» без соблюдения традиционной, искусственно усложненной процедуры.

Выдержки из Трудового кодекса РФ:

Статья 70. Испытание при приеме на работу

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания.

В период испытания на работника распространяются положения настоящего Кодекса, законов, иных нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;

беременных женщин;

лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;

лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;

лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;

лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;

в иных случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

Статья 71. Результат испытания при приеме на работу

*При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме **не позднее, чем за три дня** с указанием причин, послуживших основанием для*

признания этого работника не выдержавшим испытание. Решение работодателя работник имеет право обжаловать в судебном порядке.

При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без учета мнения соответствующего профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

Методические указания практического использования:

- необходимость распространения на всех вновь нанятых сотрудников, за исключением персонально приглашенных руководством предприятия, а также молодых специалистов, прошедших в нем преддипломную практику или стажировку;

- дифференциация плановой продолжительности в зависимости от категории сотрудника и замещаемого им рабочего места (до 3-х месяцев – для обычного и среднего персонала и до 6 месяцев – для высших руководителей);

- плановая аттестация сотрудника как управленческая процедура контрольного характера, завершающая процесс его первичного развития.

Предварительное обучение – процедура, практически незнакомая зарубежным предприятиям, но вынужденно применяемая многими (прежде всего, провинциальными) отечественными организациями, лишенными возможности в полном объеме удовлетворять свои кадровые потребности за счет профессионально подготовленных кадров.

Методические условия практического использования:

- использование исключительно для категории «исполнители» в линейных подразделениях предприятия и «Рабочие» - в производственных цехах.

- обучение практически осуществляется либо непосредственно на рабочих местах, либо на краткосрочных курсах в учебных центрах самого предприятия или при профильных образовательных учреждениях;

- результирующим контрольным элементом обучения с отрывом от работы является плановая аттестация;

- в Договоре должна содержаться запись о возможности досрочного прекращения его действия при неудовлетворительных результатах предварительного обучения.

Стажировка

Стажировка – разновидность процесса предварительного обучения сотрудника, имеющая своей целью освоение им необходимых практических навыков в смежных областях деятельности по профилю предприятия.

Методические условия практического использования:

- возможность использования для любых категорий сотрудников;
- практическое прохождение либо в смежных подразделениях предприятия (например, в отделе сбыта), либо, при наличии возможности, в специализированных финансовых структурах (брокерских фирмах, инвестиционных или страховых компаниях и т.п.);
- наличие специальной индивидуальной программы стажировки, определяющей ее практические задачи, сроки и формы контроля;
- результирующим элементом данной формы первичного развития является плановая аттестация.

Психологическая поддержка

Психологическая поддержка вновь нанятого сотрудника представляет собой совокупность мероприятий, направленных на обеспечение скорейшей его адаптации в трудовом коллективе. Актуальна и в банковской сфере, и в торговой деятельности, и в других отраслях, особенно на новых предприятиях, в главе которых стоят молодые, нетерпеливые, не терпящие возражений руководители и которые характеризуются высокострессовым характером труда у подавляющей части работников.

Методические требования к практической организации психологической поддержки:

- распространяется на всех вновь нанятых работников предприятия;
- осуществляется силами штатного психолога в составе службы персонала и руководства соответствующего структурного подразделения (прежде всего – прямого технического руководителя);
- реализуется с использованием типовой номенклатуры психотехнических методов (индивидуальные собеседования, тренинги и т.п.);
- результаты процесса контролируются психологом службы персонала.

4. Управление процессом развития и профориентации персонала

Общая характеристика системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

При приеме на работу специалистов даже при условии конкурсного отбора, проведения тестирования кандидатов, организации профессиональных собеседований при помощи опытных специалистов предприятие не всегда выявляются пробелы в их квалификации. Задача профессионального обучения - устранить их, приведя квалификацию сотрудника в соответствие с требованиями, предъявляемыми к его должностному положению. Сотрудник, принятый на работу какое-то время назад и в то время

полностью удовлетворявший требованиям своей деятельности, сегодня также требует пополнения своих знаний (доучить иностранный язык, перейти на новую операционную компьютерную систему, изучить ряд новых документов и т. д.).

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала определяется как непрерывный процесс последовательного приближения фактического состояния персонала предприятия к оптимизированному, т.е. наиболее полно соответствующему его текущим и перспективным потребностям.

Прикладными задачами системы являются:

- адекватное реагирование на изменяющиеся под воздействием различных внешних и внутренних факторов требования к конкретным рабочим местам, а также к общей структуре штатного расписания организации;
- обеспечение исходной информацией управленческих процедур, связанных с должностными перемещениями сотрудников;
- обеспечение сотрудникам организации условий для наиболее полного раскрытия их трудового потенциала;
- создание необходимых организационных условий для эффективного управления персоналом внутри структурных подразделений.

5. Особенности обучения в обучающем центре

Серьезным фактором успешного развития кадровой работы предприятия является создание **собственного обучающего центра**. Без серьезных изменений в области подготовки и переподготовки персонала трудно ожидать качественных изменений в работе организации. Семинары, стажировки за рубежом не могут заменить постоянной целенаправленной работы по обучению, переподготовке, информированию сотрудников

Реализация стратегии успешного повышения квалификации сотрудников заключается в идее **"идти от профессиональных знаний и навыков сотрудника на его реальном рабочем месте"**. Надо, чтобы конкретное рабочее место было описано набором требований к знаниям, умениям, навыкам сотрудника, занимающего это место, причем с учетом перспективы развития этого места и, естественно, сотрудника. И эта разница между требованиями к работнику и реальным уровнем его квалификации является базой для выбора схемы обучения.

Много вопросов возникает с **проблемой преподавателей учебного центра** - ключевого звена качественных изменений в профессиональной годности специалистов. Западные учебные центры используют прекрасный **вариант ротации специалистов** ведущих подразделений для их временного перевода на преподавательскую работу в обучающие подразделения. В этом случае за специалистом, переведенным из подразделения в учебный центр, сохраняется рабочее место. Обычно он возвращается на

рабочее место через год-полтора, ничего не теряя в условиях оплаты. В наших же условиях, во-первых, никто не хочет отпускать в учебный центр сильных специалистов (а слабым обучать вообще противопоказано), во-вторых, никто не гарантирует сохранность их рабочего места и зарплаты. Главное специалисты боятся профессионально отстать от бурно текущих и постоянно меняющихся процессов и технологий.

Качественное решение проблемы повышения квалификации предполагает **обучение не отдельных сотрудников подразделения, а, желательно, всего подразделения.** В противном случае теряется эффект от обучения отдельных групп и сотрудников. В крайнем случае, должна составляться группа людей (критическая масса обучаемых), повышение квалификации которых положительно повлияет на профессионализм подразделения в целом.

Следует стремиться к тому, чтобы учебный центр **стал еще и центром обучения поставщиков и потребителей предприятия,** в том числе их умению работать с товарами организации, находить оптимальные финансовые и организационно-управленческие решения.

Вопросы для обсуждения

- 1) Критерии адаптации персонала;
- 2) значение испытательного срока;
- 3) схема работы с молодыми специалистами;
- 4) наставничество и консультирование.

Задания:

Тема: отработка методики профессиональной ориентации и адаптации персонала.

Цель работы: научиться разрабатывать методику профессиональной адаптации сотрудников.

Ход выполнения работы

- 1) разработать этапы и формы адаптации;
- 2) сделать вывод о необходимости наставничества, консультирования и испытательного срока для молодых специалистов, молодых руководителей, новых работников.

Тесты:

1. Предварительное обучение не используется для категорий:
 - а) «исполнители» в линейных подразделениях предприятия
 - б) «рабочие» - в производственных цехах,
 - в) продавцы в торговых предприятиях,
 - г) руководители отделов и начальники цехов,
 - д) б,в.

2. Психологическая поддержка актуальна:

- а) в банковской сфере,
- б) в торговой деятельности,
- в) на новых предприятиях,
- г) а,б,
- д) на всех предприятиях.

3. Что не входит в число задач системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала?

- а) адекватное реагирование на изменяющиеся под воздействием различных внешних и внутренних факторов требования к конкретным рабочим местам,
- б) организация системы мотивации высокопроизводительного труда,
- в) обеспечение исходной информацией управленческих процедур, связанных с должностными перемещениями сотрудников;
- г) обеспечение сотрудникам организации условий для наиболее полного раскрытия их трудового потенциала;

4. На каком этапе дополнительной подготовки персонала осуществляется выбор конкретных форм дополнительной подготовки для конкретных категорий сотрудников?

- а) на первом этапе,
- б) на втором этапе,
- в) на третьем этапе,
- г) на четвертом этапе.

5. Обучение по программам профессиональной переподготовки:

- а) применяется для подготовки сотрудников из числа выпускников средних школ, занимающих низшие должности в иерархии управления;
- б) применяется для подготовки исполнителей, проявивших за время работы в организации качества, служащие основанием для перевода на более ответственную работу после повышения образовательного уровня;
- в) применяется для подготовки сотрудников любого должностного уровня, привлеченных на работу в условиях кадрового дефицита из числа дипломированных специалистов других отраслей;
- г) применяется для подготовки любых категорий сотрудников в возрасте до 45 лет, рабочие места которых намечены к сокращению,
- д) применяется для всех категорий сотрудников как необходимое условие не только возможного должностного роста, но и сохранения фактически замещаемых рабочих мест,
- ж) применяется для сотрудников, нуждающихся в практическом освоении навыков работы в смежных областях деятельности.

6. Что такое адаптация персонала?

а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;

б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;

в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;

г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;

д) участие персонала в аттестации.

7. К какому виду адаптации относится процесс привыкания работника к коллективу?

а) к общей адаптации;

б) к частной адаптации;

в) к социальной адаптации;

г) к профессиональной адаптации.

8. К нормативным документам в области управления персоналом, принимаемым на уровне Российской Федерации относятся:

а) этический кодекс поведения работников организации;

б) коллективный договор;

в) трудовой кодекс Российской Федерации;

г) положение о персонале организации.

9. Основные правила поиска, отбора, найма, адаптации и мотивации персонала организации определены:

а) в коллективном договоре;

б) в трудовом кодексе Российской Федерации;

в) в этическом кодексе поведения работников организации;

г) в положении о персонале организации.

10. Какие документы не относятся к нормативно-методической базе?

а) нормы времени;

б) методические указания;

в) федеральные законы;

г) разъяснения.

Лекция 5. Оценка эффективности управления персоналом

План:

1. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.
2. Факторы, влияющие на повышение эффективности управления пер-

соналом.

3. Методы оценки эффективности управления персоналом.

4. Классификация затрат на трудовые ресурсы.

5. Методика расчета интегрального показателя.

1. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке.

Применительно к управлению персоналом проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности требует конкретизации, и прежде всего необходимо определить, что предстоит оценивать:

- достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

- достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;

- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или денежном выражении (валовая, товарная, чистая продукция). Во втором случае принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной продукции, прибыль).

Продукция должна быть выражена в текущих (действующих) ценах, что позволяет соизмерять результат с затратами.

Таким образом, повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда P_t :

$$P_t = O_p / T$$

где O_p - объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (руб.);

T - затраты труда (чел.- ч, чел.- дн., средняя списочная численность работников).

Однако следует отметить, что этот показатель изменяется под влиянием многих факторов.

Более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом даст подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу (З).

Чтобы процесс труда состоялся, предприятие должно пойти на существенные издержки. На различных предприятиях стоимость единицы труда (Ст) не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу:

$$Ст = З / Т$$

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (Ф).

Этот показатель определяется:

а) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$Ф = Оп / З$$

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$Ф = Пт / Ст$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой «удельную затратоемкость продукции», где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы (Ур):

$$Ур = З / Оп$$

Показатель удельной затратоемкости (Ур) является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат (Ф) и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу (Ф) позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выявить влияние как внешних, так и внутренних факторов, т.е. рационально ли использовался созданный благодаря произведенным затратам трудовой потенциал.

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Отсюда следует, что при оценке системы

управления могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении. Пути решения этой задачи различны и правильно выбранный путь обеспечит экономию средств.

Так как с помощью управленческого воздействия стремятся обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному, или разностью между прежним и новым уровнем показателя. Но конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.).

Выделяют стадии воспроизводства рабочей силы, такие как производство, распределение, потребление с конкретизацией целей на каждой из них с разработкой количественных и качественных характеристик, изменение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат.

Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д.

Источником эффекта во всех этих случаях является экономия средств на достижение поставленных целей.

Однако необходимо подчеркнуть, что главная целевая задача управления персоналом - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, ибо дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая.

Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности должна рассматриваться применительно не вообще к кадровой политике, а к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения поставленных перед ними целей.

Важен выбор временного периода, применительно к которому рассчитывается эффект. Так, экономия средств, достигнутая при наборе и подготовке кадров, в последующем может обернуться значительными затратами на постоянное повышение квалификации и переподготовку в процессе использования рабочей силы. Поэтому, если считать эффективность

исходя из затрат текущего года, то результат может быть положительным, чего нельзя сказать, рассматривая эффективность предпринятых шагов по укомплектованию предприятия рабочей силой на основе результатов работы за 3 - 5 лет.

При этом подходе эффективность управления персоналом определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства и др. Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной, деятельности предприятия.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от реализации комплекса процессов управления и совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления персоналом.

Следует отметить, что разграничение частных эффектов в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы.

Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и "мостов" связи, профиль и однородность задач каждого отдела) и др.

Известно, что чем многочисленнее и сложнее связи, чем большее количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом. Насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

Итак, каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и свои трудности в реализации. Применение того или иного подхода зависит от целевой задачи анализа, методов учета затрат на рабочую силу.

Наиболее приемлемой в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений работы, позволяющая не только выделить затраты на их проведение, но и с достаточной точностью определить показатели эффекта.

В качестве критериев эффективности могут быть приняты:

- срок окупаемости затрат;
- размеры прироста доходов;
- минимум текущих затрат;
- максимум прибыли;
- минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу и др.

Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых в анализе, к обоснованию принимаемых решений.

Кроме того, необходимо иметь в виду, что оценка в расчете на дальнюю перспективу часто наталкивается на трудности учета фактора времени в связи с инфляцией с неопределенностью налоговой политики при частом ее реформировании и т.п.

Оценка эффективности управления персоналом включает следующие этапы:

1. Анализ функционирования компании: вид деятельности, стадия развития, основные бизнес - процессы, стратегические и тактические цели, прибыльность, система управления.

2. Оценка существующей организационной структуры: анализ штатного расписания и принципа выделения структурных подразделений; анализ основных функций, полномочий и показателей эффективности работы руководителей высшего и среднего звена; анализ основных функций, задач и ключевых показателей эффективности работы структурных подразделений.

3. Анализ системы обучения и развития персонала.

4. Анализ системы оплаты труда и мотивации персонала.

5. Определение эффективности системы оценки персонала и потенциала сотрудников.

6. Оценка наличия и качества документов, регламентирующих работу с персоналом (квалификационных требований, должностных инструкций, Положений об отделах, Правил внутреннего трудового распорядка, Положения о персонале).

7. Оценка удовлетворенности персонала.

2. Факторы, влияющие на повышение эффективности управления персоналом.

Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, классифицируются по разным признакам. По содержанию факторы делятся

на организационные, экономические, технические, физиологические, социально - психологические, по форме воздействия - на факторы прямого и косвенного воздействия, по продолжительности воздействия они могут быть кратковременными и длительного воздействия. По степени формализации различают факторы количественно измеримые и неизмеримые. Рассмотрим каждую группу факторов.

По содержанию факторы можно подразделить на:

- организационные - рациональная структура аппарата управления, четкое функциональное разделение труда и правильный подбор и расстановка кадров, рациональный документооборот, трудовая дисциплина;
- экономические - система материального поощрения и материальной ответственности;
- технические - технический уровень, степень использования техники, техническая культура менеджеров;
- физиологические - санитарно - гигиенические условия труда;
- социально - психологические - межличностные отношения, авторитет руководителей, система моральных мотиваций.

По форме воздействия различаются факторы прямого и косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на эффективность управленческого труда. К таким факторам обычно относят организацию личной работы менеджеров, их квалификацию, правильность подбора и расстановки кадров в аппарате управления и т.п.

Факторы косвенного воздействия оказывают опосредованное влияние на работу организации. К ним относят психологический климат коллектива, стиль управления, динамику формальных и неформальных групп и др.

По продолжительности воздействия выделяют факторы кратковременного и длительного воздействия. Кратковременное воздействие могут иметь, например, нарушения трудовой дисциплины. Большинство факторов имеют длительное воздействие: к ним относятся стиль управления, психологический климат и т.п.

По степени формализации факторы, влияющие на эффективность управления, могут быть подразделены на факторы количественно измеримые и неизмеримые.

Количественно измерить можно, например, уровень механизации управленческого труда, интенсивность информационных потоков и т.п. В

то же время такие факторы, как удовлетворенность трудовой деятельностью, психологический климат и др. не поддаются количественному измерению и не могут быть формализованы.

На эффективность работы предприятия (организации) оказывают влияние, помимо управления, и другие факторы: качество сырья, уровень подготовки кадров, соответствие орудий труда требованиям научно-технического прогресса и т.п.

3. Методы оценки эффективности управления персоналом

1. Экспертная оценка. Заключается в опросе руководителей подразделений с помощью анкетирования. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы. Анкетирование проводится своими силами, без привлечения консультантов. Такой метод эффективен с точки зрения минимизации затрат на проведение оценки, но его основным недостатком является субъективность оценок, связанная с межличностными отношениями в коллективе.

2. Метод бенчмаркинга. Заключается в том, что показатели деятельности служб управления персоналом (коэффициент текучести кадров, показатель абсентеизма, затраты на обучение новых работников) сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке и занимающихся примерно теми же видами деятельности.

3. Метод подсчета отдачи инвестиций («return of investment») – на основании расчета показателя:

$$ROI = \text{Доход} / \text{ЗРС} - \text{затраты на рабочую силу}$$

4. Методика Д. Филлипса, включающая в себя определение следующих показателей:

1) Абсентеизм - уклонение от выполнения работы без уважительных причин

(прогулы и пр.). Показатель отсутствия на рабочем месте:

$$ПО = ЧП + КСУ$$

где ПО – показатель отсутствия на рабочем месте;

ЧП – число прогулов;

КСУ – количество работников, уволившихся неожиданно.

2) Показатель удовлетворенности (качественный показатель) - число работников, удовлетворенных своей работой, выраженное в % (здесь в качестве критерия удовлетворенности можно использовать факторы мотивационно - гигиенической теории Ф. Герцберга).

3) Критерий, характеризующий единство и согласие в организации, определяемый методами социометрии.

4) Методика Д. Ульриха, включающая в себя:

- показатель производительности на единицу сырья, одного работника

- или единицу заработной платы;
- показатели скорости бизнес - процессов;
- расходы на проведение специальных программ и инициатив и их результаты (является, по сути, аналогом показателя ROI, описанного выше);
- скорость бизнес - процессов до нововведений и после;
- навыки работника, лояльность к руководству, моральный климат в коллективе.

4. Классификация затрат на трудовые ресурсы

Управление персоналом на предприятии в современных условиях определяет необходимость конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

Затраты на персонал распределяются по следующим направлениям:

- производство рабочей силы, затраты связаны с приобретением, обучением, развитием собственного персонала;
- распределение рабочей силы, определяется масштабами внутриорганизационного перемещения рабочей силы - перевод собственных работников в другие структурные подразделения, привлечение работников со стороны (затраты на проезд, подъемные, суточные и т.д.);
- потребление (использование) рабочей силы определяется фондом оплаты труда, выплатами и льготами из поощрительных фондов, затратами, связанными с поддержанием дееспособности рабочей силы (медицинское обслуживание и т.п.), социальной защитой и социальным страхованием;

Оценка затрат на персонал с точки зрения его способности приносить доход в будущем производится по двум группам затрат:

1. Первоначальные (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.
2. Восстановительные (издержки замещения) - это затраты, необходимые для замены одного работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают затраты на приобретение нового специалиста, его обучение и затраты, связанные с уходом работающего.

Уровень подхода предполагает оценку затрат на рабочую силу:

- с позиций государства, сводится к учету в условном денежном измерении следующих расходов: фонда заработной платы работников различных отраслей экономики, расходов из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие, на приобретение и повышение профессиональной квалификации, на выплаты во время болезни, одиноким матерям и т.д.;
- с позиций организации, при анализе используют усредненные показатели по всему персоналу, например, средние затраты на одного работника, средний стаж его работы и т.д. В настоящее время в организациях отсутст-

вует учет затрат на рабочую силу в расчете на одного работника, за исключением тех случаев, когда работник, обученный за счет средств организации и нарушивший договорные обязательства перед организацией, обязан возместить израсходованные на него средства;

- с позиций работника следует учитывать затраты самого работника на обучение, повышение квалификации за собственный счет, поиск работы и т.д.

Целевое назначение предполагает учет расходов по двум видам:

- основные расходы, к которым относится оплата по результатам труда;
- дополнительные расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

Время возмещения связано с двумя видами затрат:

- текущими затратами, которые включаются в себестоимость выпускаемой продукции (оказываемых услуг);
- долговременными, представляющими собой капиталовложения.

Разнесение затрат на персонал по местам их возникновения (подразделения организации) очень важно, т.к. с ним связана возможность четкого распределения ответственности за кадры, возможность получения необходимой и достоверной информации для дальнейших действий в области управления персоналом.

5. Методика расчета интегрального показателя

При необходимости получения интегрального (общего) показателя эффективности службы по управлению персоналом, используется формула:

$$\text{Эф}_{\text{.общ.}} = (\text{Эф}_{\text{.опрп}} + \text{Эф}_{\text{.опиап}} + \text{Эф}_{\text{.ооп}} + \text{Эф}_{\text{.оотиз}} + \text{Эф}_{\text{.осикк}} + \text{Эф}_{\text{.упц}}) / n$$

где: $\text{Эф}_{\text{.опрп}}$, $\text{Эф}_{\text{.опиап}}$, $\text{Эф}_{\text{.ооп}}$, $\text{Эф}_{\text{.оотиз}}$, $\text{Эф}_{\text{.осикк}}$, $\text{Эф}_{\text{.упц}}$ - это эффективность каждого структурного подразделения,

n - число входящих в службу персонала самостоятельных структурных подразделений.

В вышеприведенной формуле знаменатель будет меняться для каждого конкретного случая в зависимости от количества структурных подразделений, входящих в службу.

Эффективность каждого структурного подразделения, входящего в службу по управлению персоналом, рассчитываемая по следующей формуле:

$$\text{Эф}_{\text{.отдельного структурного подразделения}} = \sum_{j=1}^n k_j X_j / q$$

где j - каждый из рассматриваемых показателей эффективности;
 k_j - весовое значение j -го показателя эффективности;
 X_j - количественная оценка j -го показателя эффективности;
 n - количество показателей эффективности;
 q - количество градаций единой шкалы.

Вопросы для обсуждения:

1. Связь системы управления персоналом с целями организации.
2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.
3. Основные и дополнительные расходы на персонал.
4. Фонд заработной платы.
5. Выплаты социального характера. Виды выплат, подлежащих включению в себестоимость.
6. Анализ и планирование затрат на персонал. Динамика затрат на персонал.
7. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров с помощью различных методов.
8. Методы определения эффективности затрат на персонал.
9. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом.
10. Объект оценки: кадровые решения; деятельность службы управления персоналом; работники.
11. Экономические и социальные результаты кадровых решений.
12. Оценка эффективности решений по сокращению персонала.
13. Оценка эффективности программ обучения персонала.
14. Оценка позитивных изменений в организации. Анализ отрицательных изменений в организации.
15. Критерии оценки социальных результатов.
16. Аудит кадровых процессов.
17. Соответствие кадровых процессов стратегии и целям организации.

Задания:

Ситуационная задача 1 «Делегирование полномочий»

Делегирование полномочий является одним из важнейших средств расширения управленческих возможностей руководителя, ответственного за эффективную мотивацию, и повышения качества управления. При расширении объема управленческих обязанностей руководителя оно становится первой из кардинальных мер, позволяющих руководителю справиться с резко возросшим объемом работы, и в то же время позволяет работни-

ку удовлетворить потребности в самоуважении и самовыражении, необходимые для эффективного функционирования мотивационного механизма.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Продолжаете ли вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли вы дольше, чем ваши сотрудники?
3. Часто ли вы выполняете за других работу, с которой те вполне могли бы справиться сами?
4. Удастся ли вам найти в случае нужды подчиненного или коллегу, который помог бы вам?
5. Знают ли ваш коллега, подчиненный (или ваш шеф) ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить вас, если вы оставите свою работу?
6. Хватает ли вам времени на планирование ваших задач и деятельности?
7. Бывает ли завален ваш письменный стол, когда вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли вы еще делами и проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за вами до последнего повышения по службе?
9. Часто ли вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли вам приходится «поспешать», чтобы соблюсти важные сроки?
11. Расходуете ли вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
12. Часто ли к вам обращаются по поводу задач, не выполненных вашими подчиненными?
13. Хватает ли вам времени на общественную и представительскую деятельность?
14. Стремитесь ли вы к тому, чтобы всюду быть в курсе дел и иметь информацию обо всем?
15. Стоит ли вам больших усилий придерживаться списка приоритетных дел?

Подсчитайте, сколько раз вы ответили утвердительно.

От 0 до 3 раз. Вы отлично делегируете полномочия.

От 4 до 7 раз. У вас есть резервы для улучшения и делегирования полномочий.

8 и более раз. Похоже, что делегирование составляет для вас серьезную проблему. Ее решению вы должны уделить первостепенное внимание.

Ситуационная задача 2

Направления расчета затрат и экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами. Заполните таблицу.

Таблица

Затраты	Направления расчета эффекта
Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала	
Затраты на:	Экономия складывается за счет:
а)	а)
б)	б)
в)	в)
г)	г)
Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации	
Затраты на:	Экономия рассчитывается через:
а)	а)
б)	б)
в)	в)
г)	г)
Мероприятия по оценке работ и работников	
Затраты на:	Эффект за счет:
а)	а)
б)	б)
в)	в)
г)	г)
Мероприятия по совершенствованию процедуры найма	
Затраты на:	Эффект за счет:
а)	а)
б)	б)
в)	в)
г)	г)

Ситуационная задача 3

Определить ключевые факторы успеха, показатели результативности, и действия по совершенствованию при:

- а) реализации политики управления персоналом;
- б) организации труда персонала;
- в) обеспечении потребности в персонале;
- г) управлении составом сотрудников;
- д) адаптации персонала;
- е) развитии персонала;
- ж) оценке персонала;
- з) обучении персонала;
- и) развитии корпоративной культуры.

Тесты:

1. Какого из перечисленных способов оценки персонала не существует?
 - а) Оценка группового вклада
 - в) Оценка индивидуального вклада
 - с) Аттестация кадров

- д) Оценка потенциала работника
2. Какой метод оценки персонала состоит в сравнении оцениваемых работников между собой?
- а) Ранжирование
 - в) Тестирование
 - с) Экзамен
 - д) Наблюдение
3. Что из перечисленного является главным средством воспроизводства рабочей силы?
- а) Социальные гарантии
 - в) Оплата труда
 - с) Социальные блага
 - д) Организация труда
4. Какая система оплаты труда основана на исследовании нормативов?
- а) Сдельная
 - в) Нормативная
 - с) Бестарифная
 - д) Тарифная
5. Что из перечисленного относится к административным методам управления персоналом?
- а) Мораль
 - в) Психологическое планирование
 - с) Взыскания
 - д) Организационные воздействия
6. Сумма баллов, измеряющая потенциал работника на определенный период времени, - это:
- а) Популярность
 - в) Лидерство
 - с) Рейтинг
 - д) Мобильность
7. Форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника, носит название:
- а) Аттестации
 - в) Комиссии
 - с) Интервьюирования
 - д) Экзамена
8. Что из перечисленного относится к показателям качества, результативности и сложности труда?
- а) Себестоимость
 - в) Балансовая прибыль
 - с) Потери рабочего времени на одного работника

д) Фонд оплаты труда

9. Перевод работника на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда – это:

а) Движение

в) Понижение

с) Перемещение

д) Ротация

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособие рассматриваются основные темы, которые входят в программу курса «Управление персоналом». В частности, раскрываются такие вопросы, как теория управления, методы и технологии управления кадрами, планирование карьеры, подбор и оценка персонала, адаптация и обучение сотрудников, мотивация труда, развитие трудового потенциала менеджеров и работников.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Для студентов экономических факультетов вузов, а также тех, кто изучает данный предмет самостоятельно.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

2. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.

3. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по спец. "Управление персоналом", "Менеджмент организации"/ Т. Ю. Базаров. - Москва: Юнити-Дана, 2010. - 239 с.

2. Веснин В. Р. Управление персоналом [Электронный ресурс]: теория и практика : учебник/ В. Р. Веснин. - Электрон. текстовые дан.. - Москва: КноРус, 2010.

3. Гапошина, Л. Г. Маркетинг кадрового обеспечения: учебное пособие. [Текст] / Л.Г. Гапошина. - М: Дашков и К°, 2014. - 116 с.

4. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 1104 с.

5. Журавлев, П.В. Менеджмент персонала: учебное пособие [Текст] / П.В. Журавлев. - М.: Экзамен, 2010. - 448 с.

6. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - 160 с.

7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации"/ А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва: Инфра-М, 2011. - 301 с.

8. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: ИНФРА - М, 2014. - 304 с.

9. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала [Текст] / В.Г. Коновалова. – М.: Экзамен, 2012. - 64 с.

10. Мескон, М.. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2014. - 672 с.

11. Попов, С. Г. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / С.Г. Попов. - М.: Осъ - 89, 2013. - 144 с.

12. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П.

Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2013. - 279 с.

13. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. / Г.В. Савицкая. - Минск: Новое знание, 2012. - 729 с.

14. Самыгин, С.И. Менеджмент персонала [Текст] / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 480 с.

15. Слепцова, А.С. Психодиагностика персонала [Текст] / А.С. Слепцова. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 320 с.

16. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? [Текст] / Э.Е. Старобинский. - М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел - Синтез», 2009. - 384 с.

17. Торрингтон, Д. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Д. Торрингтон. - М.: Дело и Сервис, 2012. - 752 с.

18. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента: практическое пособие [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Дело, 2013. - 336 с.

19. Управление персоналом организации. Учебник [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА-М, 2012. - 512 с.

20. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда"/ Гос. ун-т упр.; ред. А. Я. Кибанов. - 4-е изд., доп. и перераб.. - Москва: Инфра-М, 2011. - 695 с.

21. Управление персоналом организации: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по спец. 080104 "Экономика труда" и др. эконом. спец./ ред. П. Э. Шлендер. - Москва: Вузовский учебник: Инфра-М, 2011. - 398 с.

22. Федорова Н. В. Управление персоналом организации: учеб. по спец. "Менеджмент организации"/ Н. В. Федорова. - Москва: КноРус, 2011. - 536 с.

23. Шейл, П. Руководство по развитию персонала [Текст] / П. Шейл. - СПб.: Питер, 2012. - 240 с.

24. Шекшня, С.В. Как эффективно управлять свободными людьми: коучинг. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. - 206 с.

25. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. - М.: НОРМА, 2013. - 992 с.

26. Шнайдер, Б. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Пер. с англ. под ред. Гришиной Н.В. и др. [Текст] / Б. Шнайдер. - СПб.: Экономическая школа, 2011. - 560 с.