



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
РУБЦОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФГБОУ ВО «АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. И.И. ПОЛЗУНОВА»

А.В. СОРОКИН, ПРОКОПЬЕВ А.В.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие для студентов всех форм обучения
направления подготовки «Менеджмент»

Рубцовск 2021

ББК 65.05

Сорокин А.В., Прокопьев А.В. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов всех форм обучения направления подготовки «Менеджмент». Издание 2-е дополненное и исправленное / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2021. – 68 с.

В учебном пособии в форме краткого курса лекций изложены основные темы по дисциплине «Управление персоналом» для студентов направления подготовки «Менеджмент». Пособие предназначено для подготовки студентов всех форм обучения к экзамену по дисциплине. По каждой теме представлены выносимые на изучение вопросы, теоретический материал, вопросы для самоконтроля, типовые задачи. Также приводятся вопросы к экзамену по дисциплине, список рекомендуемой литературы и интернет-ресурсы.

Рассмотрено и одобрено
на заседании кафедры
«Экономика и управление».
Протокол № 3 от 26.03.2021г.

Рецензенты: д.э.н., доцент

В.В. Манаев

зам. директора по экономическим вопросам Л.В. Шнейдер
ОАО «АСМ-Запчасть»

© Сорокин А.В., 2021

© Рубцовский индустриальный институт АлтГТУ, 2015

© Рубцовский индустриальный институт АлтГТУ, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Общие положения	4
Тема 1. Персонал как объект управления	5
Тема 2. Структура персонала организации и показатели, его характеризующие	8
Тема 3. Служба персонала на предприятии. Политика и стратегия в области управления персоналом	17
Тема 4. Планирование работы с персоналом в организации	23
Тема 5. Привлечение персонала в организацию	31
Тема 6. Управление развитием и продвижением персонала	41
Тема 7. Аттестация персонала организации	49
Тема 8. Высвобождение персонала организации	56
Примеры заданий для проведения контрольных работ по дисциплине	60
Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине	66
Список рекомендуемой литературы и интернет-ресурсы	68

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Предметом изучения дисциплины «Управление персоналом» является система отношений между основными субъектами и объектами управленческой деятельности в организации и за ее пределами по поводу определения потребности в персонале, найма, развития, использования, высвобождения персонала; закономерности функционирования и развития систем управления персоналом в условиях постоянно возрастающей важности эффективного управления человеческими ресурсами и необходимости неуклонного роста человеческого капитала.

Цель преподавания дисциплины – сформировать у студентов направления подготовки «Менеджмент» комплекс знаний, умений и навыков по основным методологическим и организационно-правовым аспектам управления персоналом.

Дисциплина «Управление персоналом» относится к дисциплинам обязательной части, преподается в четвертом семестре у студентов очной формы обучения и в седьмом семестре у студентов очно-заочной формы обучения, основываясь на изучении дисциплин «Теория менеджмента», «Правоведение», «Методы принятия управленческих решений», «Командная работа и лидерство».

Формой промежуточного контроля знаний студентов является экзамен. Дисциплина «Управление персоналом» формирует у студентов комплекс знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения выпускной квалификационной работы по соответствующей тематике, а также для изучения дисциплин «Организация, нормирование и оплата труда», «Стратегический менеджмент», «Антикризисное управление».

В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы компетенции с соответствующими индикаторами их достижения:

- ОПК-3.2: Оценивает социальную значимость вариантов организационно-управленческих решений;
- ОПК-3.4: Способен разрабатывать план реализации организационно-управленческих решений.

ТЕМА 1. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Формирование науки управления персоналом осуществлялось вместе с формированием науки управления (менеджментом) более ста лет назад в начале периода промышленной революции.

В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации менеджмента, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и других наук.

В историческом развитии роль человека в организации существенно менялась, развивались и уточнялись теории управления персоналом.

Сегодня различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов:

- Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 гг.
- Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг.
- Теории человеческих ресурсов являются современными.

Значительное место в теориях, определяющих отношение к человеку в сфере производства, занимает теория «человеческого капитала». Бизнесмен страны с развитым рынком обычно воспитан на теориях развития капитализма М. Фридмана и других теоретиков капиталистической экономики, он выше всего ценит капитал, заботится о его возрастании. Приравнивание рабочей силы предприятия к капиталу, выявление у рабочей силы свойств и возможностей, подобных свойствам денежного капитала, является, с одной стороны, неожиданностью для бизнесмена, а с другой стороны, при достаточном обосновании теории убедительным фактом, заставляющим по-другому взглянуть на своих работников. К тому же в рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий.

Традиционной для экономической науки является проблема влияния характеристик качеств человека на производительность труда. Для определения возможностей участия человека в экономических процессах обычно используются понятия «рабочая сила» и «человеческий капитал».

Под *рабочей силой* принято понимать способность человека к труду, т. е. совокупность его физических и интеллектуальных данных, которые могут быть применены в производстве. Практически рабочая сила характеризуется показателями здоровья, образования и профессионализма.

Человеческий капитал – совокупность качеств, которые определяют производительность и могут стать источником дохода для человека, семьи, предприятия и общества. Такими качествами являются здоровье, природные способности, образование, профессионализм, мобильность.

Трудовой потенциал работника – понятие более широкое: совокупность качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности – это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта.

Человеческий капитал – это адекватная постиндустриальному состоянию общества социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включённых в систему социально ориентированной экономики смешанного типа. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя проявляются и такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворённости, престижности, экономии времени.

Одна из наиболее современных концепций – концепция развития человеческих ресурсов – подразумевает создание условий для добровольной интенсификации труда и мобилизации потенциала работника в интересах фирмы. На базе многочисленных программ развития персонала фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровней. На основе выявленной диспозиции мотивов поведения работников им предлагается достаточно широкий набор стимулов, которые бы обеспечили их положительное отношение к труду и более высокую отдачу.

В конце 70-х и в 80-е гг. на управление персоналом начали оказывать влияние такие внешние силы воздействия, как более интенсивная международная и внутригосударственная конкуренция среди компаний. Было признано, что значительное влияние на управление людьми в организации оказывало и оказывает большое число организационных параметров, на которые обычно не так часто обращают внимание. Такие характеристики, как структура, стратегия, размер, культура, жизненные циклы продукции и организации, стали включаться в рамки работ по управлению персоналом организации. Сегодня внимание исследователей данного вопроса привлекают такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда.

Все вместе эти элементы вплоть до конца 70-х и начала 80-х гг. составляли дисциплину и область науки, именуемую «персональный менеджмент, или управление персоналом», а затем, по мере развития, получили название концепции «управления персоналом и человеческими ресурсами» или просто «управления человеческими ресурсами».

Управление персоналом (УП) – это вид деятельности, направленный, прежде всего, на работников, не являющихся руководителями.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) является менее чётко ориентированным, но оно определённо больше нацелено на руководящих работников. Управление человеческими ресурсами (УЧР) – это более комплексная деятельность руководителей подразделений, в то время как руководство персоналом стремится оказать воздействие на руководителей подразделений. УЧР подчёркивает важность того, чтобы высшие руководители вовлекались в управление культурой, в то время как управление персоналом всегда с подозрением относилось к развитию организации и связанным с этим унитарным, социально-психологически ориентированным идеям.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений

системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале; учёте и нормировании численности работников.

Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение целей организации.

Основная цель УЧР – развитие организационной способности достигать успеха за счёт использования людей.

УЧР направлено на:

- помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
- максимизацию и развитие внутренних способностей людей путём создания возможностей для обучения и постоянного развития;
- развитие высокоэффективных рабочих систем, которые включают «чётко структурированные процессы найма и отбора, системы компенсаций и стимулов на основе результатов труда, а также деятельность по обучению и развитию управленческих кадров, связанную с потребностями организации»;
- становление действенной практики, ориентированной на признание менеджерами ценности сотрудников как одной из основных заинтересованных сторон в организации, и стимулирование развития атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;
- создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчинёнными;
- культивирование среды, благоприятной для командной работы, и обеспечение гибкости процессов;
- помощь компании в разработке сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев, государственных учреждений или доверительных управляющих, руководства, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом).

Отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом можно свести к следующим:

1. Изменение ориентации с нужд работников на потребности организации в рабочей силе.
2. Повышение активности кадровой политики.
3. Ответственность за работу с кадрами возлагается на руководителей всех звеньев (кадровый менеджмент интегрируется в систему общего менеджмента).
4. Переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом.
5. Нацеленность на повышение эффективности инвестиций в персонал, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Компетентность менеджеров является ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Сильная и адаптивная корпоративная культура, стимулирующая атмосферу взаимной ответственности наёмного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать её «лучшей компанией» за счёт поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Вместе с тем следует помнить, что управление персоналом, как и управление человеческими ресурсами, – это управление живым трудом, людьми, наиболее сложным и перспективным, потенциально неисчерпаемым ресурсом предприятия, в решающей степени определяющим эффективность деятельности, конкурентоспособность и выживаемость организации.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Определите предмет и основные понятия УП: персонал, управление персоналом, структура персонала.
2. С какими науками УП является пограничной наукой?
3. Какие специфические функции в сфере персонала должны осуществлять менеджеры, согласно концепции использования трудовых ресурсов?
4. В чём суть теории человеческого капитала?
5. Каковы основные отличия концепций УП и УЧР?

ТЕМА 2. СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ПОКАЗАТЕЛИ, ЕГО ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ

- 1. Понятие о персонале организации. Численность персонала**
- 2. Структура персонала. Категории персонала**
- 3. Показатели, характеризующие движение персонала в организации**
- 4. Показатели, характеризующие квалификацию персонала в организации**

1. Понятие о персонале организации. Численность персонала

Вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников (персонал), получил название управление персоналом (кадровый менеджмент).

Под *персоналом* понимается полный личный состав наемных работников. *Кадры* – это основной штатный состав работников организации, т.е. только часть его персонала. Термин персонал большее распространение получил за рубежом, но принят и в России.

Важнейшим параметром, характеризующим состояние производственного персонала, является численность работников предприятия. В соответствии с инструкцией Госкомстата РФ от 07.12.1998 г. №121 различают численность ра-

ботников списочную, среднесписочную и явочную. *Списочную численность*, в которую включают наемных работников, работающих по договору, фиксируют ежедневно, а также на определенную дату (например, на первое число месяца). В ней учитывают как фактически работавших в данный день, так и отсутствующих на работе по каким-либо причинам (командировка, отпуск, болезнь, военные сборы). Списочная численность, таким образом, показывает количество работников, которые официально работают в организации в данный момент. Работников, принятых в организацию по внешнему совместительству, работников, привлеченных для разовых и специальных работ по специальным договорам, в списочной численности не учитывают. Их учет ведут отдельно. Внутренних совместителей (получающих две, полторы или менее одной тарифной ставки) учитывают только один раз.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной (расчетной) вследствие невозможности нанять людей требуемой квалификации и нежелания нанимать лиц с низкой квалификацией. Целесообразно постоянно контролировать соотношение этих двух показателей в абсолютном и относительном выражении и не допускать их значительного расхождения.

Среднесписочную численность рассчитывают за какой-либо период: месяц, квартал, год. Среднесписочная численность *за месяц* равна сумме явок и неявок по дням, отнесенная к календарному числу дней (при этом показатели за выходные и праздничные дни приравниваются к предшествующим рабочим). Среднесписочную численность персонала за год определяют по формуле:

$$Ч_{\text{сп.сп}} = \frac{1/2 * Ч_1 + Ч_2 + \dots + Ч_{12} + 1/2 * Ч_{1(\text{след.года})}}{12}, \quad (2.1)$$

где $Ч_{\text{сп.сп}}$ – среднесписочная численность персонала за год;

$Ч_1, \dots, Ч_{12}$ – численность работников по месяцам года.

Основными унифицированными формами первичной документации по учету численности персонала служат приказы о приеме на работу, переводе на другую работу, увольнении, личная карточка работника. Списочная численность персонала ежедневно учитывается в *табелях учета рабочего времени*, в которых отмечают все работники, как присутствовавшие на работе, так и отсутствовавшие по тем или иным причинам. С точки зрения учета списочная численность представляет собой общую сумму явок и неявок на работу.

Поскольку не все работники по тем или иным причинам ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его *явочная численность* (фактически явившиеся на работу).

2. Структура персонала. Категории персонала

В обеспечении эффективности производства важное значение имеет структура имеющихся кадров. Под *структурой персонала* (социальной структурой организации) понимается количественное соотношение между группами работников, задаваемое технологической и организационной структурами предпри-

ятия. Свое выражение она находит в штатном расписании, которое отражает ее нормативное значение. Структура персонала может быть статистической и аналитической. *Статистическая* структура персонала отражает его распределение и движение в разрезе категорий и групп должностей (рабочие, руководители, специалисты). *Аналитическая* структура персонала определяется на основе специальных исследований и расчетов и подразделяется на общую и частную. В разрезе *общей* структуры персонал рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, возраст, пол, профессия. *Частная* структура раскрывает и детализирует общую структуру, например, «занятые ручным трудом», «занятые на обрабатывающих центрах».

Для распределения всей численности персонала по категориям пользуются Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР), введенным в действие Постановлением Госстандарта РФ №367 с 01.01.1996 г.

Укрупненно весь персонал делится на промышленно-производственный и непромышленный. К *промышленно-производственному персоналу* относят сотрудников всех структурных подразделений, занятых подготовкой, осуществлением и обслуживанием всего цикла изготовления и реализации продукции, включая административный и технический персонал. К *непромышленному персоналу* относят работников заводских здравпунктов, санаториев-профилакториев, учреждений спорта, ЖКХ, бытового обслуживания, редакции заводских газет, подсобных сельскохозяйственных структур и т.д.

В соответствии с ОКПДТР весь производственный персонал делят на рабочих и служащих. Служащие, в свою очередь, делятся на руководителей, специалистов и других служащих.

К *рабочим* относят людей, непосредственно занятых в производстве материальных ценностей, а также занятых обслуживанием этого производства и оказанием производственных услуг. Рабочих принято разделять на основных и вспомогательных. *Основные рабочие* заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства, пространственное положение предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты или услуги. *Вспомогательные рабочие* связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест в производственных цехах, а также все рабочие во вспомогательных подразделениях (цехах и хозяйствах) – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских, контрольных. Выделяют рабочих автоматизированного, механизированного и ручного труда.

К категории «рабочие» относится *младший обслуживающий персонал (МОП)*, занятый в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг – дворники, курьеры, уборщики непромышленных помещений, водители.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие функции. Служащие относятся к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным трудом.

Руководители осуществляют функции общего и специального управления. Условно их подразделяют на три уровня: *высший* (организации в целом), *средний* (основных структурных подразделений), *низовой* (работающий с исполнителями). Примеры руководителей: генеральный директор, начальник цеха, начальник отдела, главный специалист, мастер. Должности руководителей в ОКПДТР имеют код категории 1.

Специалисты – работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие подобные работы (экономисты, юристы, инженеры, бухгалтеры, программисты). Как правило, они имеют высшее или среднее специальное образование. Они также заняты разработкой вариантов решения отдельных производственных и управленческих проблем, решение которых входит в компетенцию соответствующих руководителей. Специалисты могут быть *главными, ведущими, старшими* или иметь *категию, характеризующую номером*. *Старший специалист* наряду с исполнением своих обычных обязанностей может руководить группой коллег-рядовых исполнителей, не выделенной в самостоятельное подразделение. Такое руководство не имеет административного характера, а сводится преимущественно к координации и консультированию. Старший специалист может быть единоличным ответственным исполнителем какой-то работы, не имеющим подчиненных. *Ведущий специалист* выполняет те же обязанности, что и старший, но осуществляет еще и методическое руководство, а *главный специалист* координирует работу ведущих и старших специалистов (по сути, главный специалист – это уже не специалист, а руководитель). Код специалистов в ОКПДТР – 2.

Другими служащими считают работников, осуществляющих подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание. Например, это кассиры, архивариусы, делопроизводители, секретари, табельщики, копировщики, коменданты. Код этой категории в ОКПДТР – 3.

Отдельно выделяют такие категории персонала, как *охрана* и *ученики*.

3. Показатели, характеризующие движение персонала в организации

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других работников. Процесс обновления коллектива в результате выбытия части его членов и прихода новых называется *сменяемостью (оборотом, движением) кадров*.

Выбытие персонала может быть обусловлено объективными и субъективными причинами: ухудшение здоровья, сокращение штатов, направление на учебу, семейные обстоятельства, призыв на военную службу и т.д. Особый интерес для менеджера представляет исследование причин увольнения работников по собственному желанию, так как это позволяет выявить проблемные «точки» в системе управления персоналом (низкий уровень оплаты труда, плохие условия труда, неэффективный стиль руководства, сложный психологический климат в коллективе и т.д.).

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен. Для уходящих работников позитивными моментами являются: ожидаемый

рост доходов на новом месте, улучшение перспектив карьеры, расширение связей, улучшение психологического климата. В то же время они в период трудоустройства теряют заработную плату, непрерывный стаж работы в организации и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места, подвержены трудностям адаптации и риску потерять квалификацию и остаться без работы.

Для остающихся работников появляются новые возможности продвижения, дополнительной работы и заработка, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные функциональные партнеры, изменяется социально-психологический климат.

Для организации мобильность персонала облегчает избавление от неподходящих работников, привлечение людей с новыми взглядами, омоложение состава работников. Однако это требует дополнительных затрат, связанных с набором и временной подменой кадров, их обучением, нарушением привычных связей, вызывает потери рабочего времени, падение дисциплины, рост брака.

Существует прямая связь между сроком пребывания человека в организации и результатами его труда, так как при наличии большого стажа он лучше знает тонкости и слабые места работы, а поэтому показывает более высокую результативность.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери.

Статистика характеризует движение персонала абсолютными и относительными показателями оборота.

Абсолютными показателями движения персонала являются *оборот по приему* и *оборот по выбытию*.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу в течение определенного периода (как правило, года) после окончания учебных заведений, в порядке перевода из других организаций, по распределению, по направлению службы занятости, по приглашению самой организации, а также проходящих производственную практику.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает *необходимым* и *излишним*.

Необходимый оборот по выбытию имеет объективные причины: требования законодательства (например, призыв в вооруженные силы, осуждение к лишению свободы), естественные моменты (переезд, состояние здоровья, возраст), а поэтому неизбежен. Его можно предсказать, спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать.

Излишний оборот по выбытию связан с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Излишний оборот по выбытию называется *текучестью кадров*. Обычно текучесть кадров характерна для молодых сотрудников и после трех лет работы су-

щественно снижается. Считается, что нормальная текучесть кадров должна составлять до 5% в год.

Кроме перечисленных дополнительно целесообразно определять следующие абсолютные показатели состояния и движения персонала.

Численность сменившихся работников – меньшая величина из численности принятых и уволенных.

Численность проработавших весь период – разность между списочной численностью на начало периода и численностью уволившихся за период (характеризует постоянство коллектива за определенный период).

Движение персонала в организации можно охарактеризовать с помощью *относительных показателей*:

$$K_{np} = \frac{N_{np}}{ЧП_{ср}}, \quad (2.2)$$

где K_{np} – коэффициент оборота по приему;

N_{np} – число сотрудников, принятых за период (год, квартал, месяц), чел.;

$ЧП_{ср}$ – среднесписочная численность персонала за период, чел.

$$K_{выб} = \frac{N_{выб}}{ЧП_{ср}}, \quad (2.3)$$

где $K_{выб}$ – коэффициент оборота по выбытию;

$N_{выб}$ – число выбывших (уволенных) сотрудников за период по всем причинам, чел;

$$\text{Коэффициент постоянства } (K_{пост})_{\text{кадрового состава}} = \frac{\text{Число работников, состоящих в списках организаций в течение всего периода}}{ЧП_{ср}}. \quad (2.4)$$

$$\text{Коэффициент текучести } (K_{тек}) = \frac{\text{Излишний оборот}}{ЧП_{ср}}. \quad (2.5)$$

$$\text{Коэффициент закреплённости } (K_{зак}) = \frac{\text{Число лиц с определенным стажем, покинувших организацию}}{ЧП_{ср}}. \quad (2.6)$$

$$\text{Коэффициент сменяемости кадров } (K_{см}) = \min (N_{np}; N_{выб}) / ЧП_{ср}, \quad (2.7)$$

где $\min (N_{np}; N_{выб})$ – наименьшее число из числа принятых либо уволенных за определенный период.

На основании сведений, полученных с помощью анкетирования работников, можно определить *потенциальный коэффициент текучести* как отношение числа работников, желающих уйти согласно анкете, к числу опрошенных.

4. Показатели, характеризующие квалификацию персонала в организации

Занятие той или иной должности требует от людей обладания соответствующей профессией и квалификацией. Под *профессией* понимают комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области, позволяющих осуществлять соответствующий вид деятельности. Также под профессией можно понимать вид трудовой деятельности, требующий определенной подготовки. Можно говорить, например, о профессии менеджера, юриста, экономиста, врача.

В России профессии рабочих включаются в ОКПДТР в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС), а должности управленческого персонала – в соответствии с Единой номенклатурой должностей служащих и Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и служащих. В этих документах по каждому разделу содержится характеристика работы, требования к знаниям, умениям, навыкам, примеры работы.

В пределах каждой профессии выделяются *специальности* – виды деятельности, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, конституционное право и пр. Профессия токаря предполагает специальности токаря-универсала, расточника, карусельщика.

Степень овладения человеком какой-либо профессией устанавливают присвоением ему соответствующей квалификации. *Квалификация* характеризует меру овладения работниками данной профессией и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды (присваиваются рабочим) и категории (присваиваются специалистам) характеризуют уровень сложности работ. Более высокий разряд соответствует более высокой квалификации (категория – наоборот). Иногда, например на транспорте, квалификация характеризуется классностью, но, в отличие от первого разряда, первый класс считается самым высоким.

Различается квалификация работы и квалификация работника. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто должен исполнять работу; вторая определяется совокупностью приобретенных человеком профессиональных качеств. Квалификация работнику присваивается специальной комиссией на основе всесторонней проверки знаний и опыта данного лица и юридически закрепляется в документах: дипломах, свидетельствах и пр. Чем выше квалификация работника, тем в меньшей степени его труд поддается регламентации, контролю.

Существует ряд количественных показателей, характеризующих квалификацию персонала.

Средний тарифный разряд (P_{cp}) рассчитывается как среднее арифметическое разрядов, взвешенное по доле рабочих:

$$P_{cp} = \frac{A_1\alpha_1 + A_2\alpha_2 + \dots + A_n\alpha_n}{A_{общ}}, \quad (2.8)$$

где $A_{1,2,\dots,n}$ – число рабочих каждого разряда;

$\alpha_{1,2,\dots,n}$ – номер разряда;

$A_{общ}$ – общее число рабочих.

Коэффициент специализации работников определяется по формуле:

Фактическая продолжительность работы в данной должности, мес.

$$K_{спец} = \frac{\text{Фактическая продолжительность работы в данной должности, мес.}}{60 \text{ месяцев}}. \quad (2.9)$$

Коэффициент стажа работы в организации определяется:

Продолжительность работы в организации, мес.

$$K_{ст} = \frac{\text{Продолжительность работы в организации, мес.}}{60 \text{ месяцев}}. \quad (2.10)$$

Совокупность технических знаний и навыков, специфических способностей работников, необходимых в *конкретном трудовом процессе*, называется *профессиональной компетентностью*. Выделяют следующие ее виды:

- Функциональную (наличие профессиональных знаний и умения их реализовывать);
- Интеллектуальную (способность к аналитическому мышлению);
- Ситуативную (умение действовать в соответствии со складывающимися обстоятельствами);
- Социальную (наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения, влиять на окружающих).

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Что такое персонал? Есть ли разница в понятиях «персонал» и «кадры»?
2. Какие показатели численности персонала выделяют в соответствии с инструкцией Госкомстата РФ?
3. Как определить списочную и явочную численность персонала? Какие категории персонала включаются и не включаются в списочную численность?
4. Как определить среднесписочную численность персонала за месяц и за год? Какие формы документации лежат в основе учета численности персонала?
5. Что такое структура персонала? В чем разница между статистической и аналитической структурой персонала? По каким признакам можно анализировать структуру персонала организации?
6. Что такое ОКПДТР и для чего он нужен?
7. В чем разница между промышленно-производственным и непромышленным персоналом? Привести примеры.
8. На какие категории укрупненно делят производственный персонал?

9. Кого относят к рабочим, МОП? В чем разница между основными и вспомогательными рабочими? Привести примеры.
10. Каких работников относят к категории служащих?
11. Кто такие специалисты? Каковы их функции? Приведите примеры.
12. В чем разница между главными, ведущими, старшими и простыми специалистами?
13. Приведите примеры других служащих.
14. Что такое оборот кадров?
15. В чем состоят положительные и отрицательные моменты высвобождения работников (приема работников) для самих работников и организации, оставшихся работников?
16. Какие абсолютные показатели характеризуют оборот кадров?
17. В чем отличие необходимого и излишнего оборота кадров?
18. Какие относительные показатели характеризуют оборот кадров?
19. Как можно рассчитать потенциальный коэффициент текучести кадров?
20. Что такое профессия, специальность? Приведите примеры.
21. Что такое квалификация? Чем она характеризуется?
22. В чем отличие квалификации работы и квалификации работника?
23. Какие относительные количественные показатели характеризуют квалификацию персонала организации?
24. Что такое профессиональная компетентность?
25. Какие выделяют виды профессиональной компетентности? Приведите примеры.

Задачи по теме:

1. Численность токарей на участке – 26 человек. Из них на начало года третий разряд имело 5 человек, четвертый – 15, пятый – 4, шестой – 2 человека. Средний разряд токарных работ на участке – 4,25. За год двое рабочих аттестовались с третьего на четвертый разряд, трое – с четвертого на пятый, а один – с пятого на шестой. В течение года на участок пришло трое рабочих четвертого разряда. Определить средний разряд токарей на начало и конец года. Сделать вывод о соответствии их квалификации разряду выполняемых работ на начало и конец года.

2. На предприятии на начало года работало 516 человек. В течение года на предприятие было принято 40 человек, уволено – 76 человек, в том числе в связи с уходом на пенсию – 10 человек, в связи с призывом в армию – 5 человек, за прогулы – 5 человек, за хищение продукции предприятия – 3 человека, за появление на работе в нетрезвом виде – 13 человек, в связи с переездом в другой город – 8 человек, просто по собственному желанию – 32 человека. Определить коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию кадров, коэффициент постоянства кадрового состава, коэффициент текучести кадров, коэффициент сменяемости кадров.

ТЕМА 3. СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ. ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 1. История, значение и основные функции служб персонала**
- 2. Структура службы персонала на предприятии**
- 3. Понятие кадровой политики и стратегии. Типы кадровых стратегий**

1. История, значение и основные функции служб персонала

От качественного решения кадровых вопросов на предприятии зависит практически все, поэтому необходимо интегрировать их решение в общую систему управления фирмой. За это отвечают службы персонала, которые имеются на всех предприятиях.

До начала XX в. решением кадровых вопросов (прежде всего, наймом и увольнением работников) занимались хозяева предприятия или мастера. В 1900-е гг. американец Б. Гудрен организовал для этих целей в своей фирме специальное бюро. В 1910 г. компания «Плимpton-Пресс» создала отдел кадров, осуществлявший учет фактического использования работающих и выполнения ими конкретных задач. В 1912 г. на ряде предприятий США появились специальные подразделения, на которые возлагались функции посредничества между администрацией и персоналом, ставшие прообразом современных служб персонала. В 1920-е гг. отделы кадров стали распространяться в Европе. В 1930-х гг. им были предоставлены полномочия по разработке единой кадровой политики, заключению трудовых соглашений и контролю их исполнения. Но вплоть до 1960-х гг. деятельность этих структур считалась вспомогательной, кадровая работа находилась на периферии внимания руководства, рассматривалась как второстепенная.

Постепенно система управления персоналом трансформировалась из элемента линейной структуры в элемент структуры функциональной, а затем в интегрированную систему управления человеческими ресурсами. В США кадровиков готовят по 20 специальностям: рекрутер, интервьюер, плановик карьеры, специалист по обучению, специалист по семейным отношениям, специалист по планированию заработной платы и т.д.

Сегодня в силу возросшей важности и многопрофильности работы прежние кадровые службы преобразовываются в западных фирмах в службы персонала или человеческих ресурсов. Эти подразделения возглавляются вторыми лицами в организации и обладают широкими полномочиями.

В нашей стране в советский период практически на всех предприятиях, учреждениях создавались отделы кадров. Они занимались вопросами найма, увольнения, перемещения, обучения, повышения квалификации, ведением трудовых книжек, личных дел и т.д. Многие вопросы решались во взаимодействии с отделами труда и заработной платы (ОТИЗ), партийными органами. Основная, повседневная работа с персоналом возлагалась на линейных руководителей. Функции, присущие службам персонала в условиях рыночной экономики

(например, участие в переговорах об условиях и оплате труда, поиск и вербовка сотрудников, кадровое планирование), отделы кадров не выполняли.

Практика показывает, что число работников кадровых служб в среднем должно быть 1-2% персонала. Норма – один кадровик на 60-120 работников – для фирм с числом занятых до 1000 человек; один на 120-150 человек – для фирм с персоналом 1000-5000 человек и один на 150-300 человек для фирм, где работают более 5000 человек. Кроме того, штат кадровой службы зависит от сложности и разнообразия работы, а также от сферы деятельности (в обслуживании доля кадровиков выше).

Основными *функциями* и *задачами* служб персонала являются:

1. Помощь администрации в формировании стратегии фирмы, создании благоприятного психологического климата, улаживании конфликтов.

2. Участие в реализации политики социального партнерства.

3. Организация развития, переобучения и повышения квалификации персонала, стимулирование профессионального роста и творческой активности.

4. Создание благоприятных условий труда для всех категорий персонала, поиск путей снижения травматизма, укрепления трудовой дисциплины.

5. Управление расходами на персонал (зарплата, льготы), совершенствование механизма оплаты труда, разработка программ стимулирования персонала.

6. Анализ кадрового состава, прогнозирование и планирование потребности в персонале, составление штатных расписаний.

7. Организация набора, отбора, перемещения, увольнения работников, комплектование трудовых коллективов с учетом психофизиологической совместимости людей.

8. Представление администрации рекомендаций по замещению вакантных должностей.

9. Создание кадрового резерва и работа с ним по специальным программам.

10. Ведение делопроизводства и работа с кадровыми документами (карточки, анкеты, характеристики, справки, аттестационные материалы и т.д.).

11. Участие в аттестации персонала и проведение мероприятий по ее итогам.

12. Организация помощи в решении личных проблем работников (похороны, свадьба).

13. Заключение трудовых договоров, контроль за их исполнением, участие в ведении тарифных переговоров.

14. Помощь в планировании карьеры, контроль служебного продвижения работников.

15. Обеспечение оптимального распорядка дня, графиков работы, отпусков.

16. Кадровый консалтинг – консультационные услуги, оказываемые руководителям по вопросам содержания, методов работы с персоналом, формирования стратегии управления трудовыми ресурсами.

17. Кадровый маркетинг – совокупность мероприятий по оценке потребностей в персонале; изучению рынка труда и его сегментации, выбору источни-

ков покрытия потребностей в персонале, анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений, распространению в рамках организации информации о вакансиях, возможностях повысить или изменить свою квалификацию.

18. Работа с посредническими фирмами по подбору кадров. Такие фирмы предоставляют временных и постоянных работников без установления отношений прямого найма.

19. Мониторинг – постоянное специальное наблюдение в системе управления персоналом за состоянием кадров, их динамикой, трудовой дисциплиной, удовлетворенностью работой, повышением квалификации и т.д.

20. Реализация программ по укреплению связи с работниками.

21. Внедрение автоматизированных систем управления персоналом.

22. Кадровый аудит – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии. Объектами кадрового аудита являются планирование персонала, набор, оценка, аттестация, адаптация, обучение, подготовка резерва, укомплектованность кадрами и т.д.

Таким образом, основными *группами функций современных кадровых служб* являются аналитическая, связанная с диагностикой кадрового состава, плановая, посредническая, развивающая, консультативная и социально-психологическая.

2. Структура службы персонала на предприятии

Кадровые службы не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью работников, а лишь помогают руководству организации и подразделениям решать вопросы, связанные с управлением. Структура этих служб зависит, прежде всего, от функций, которые они выполняют, а также от числа работников в организации. В структуре служб управления персоналом выделяют несколько *блоков*:

1. Подразделения по оформлению и учету движения кадров, связанные с формированием персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение).

2. Подразделения, осуществляющие распределение и перераспределение персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения).

3. Подразделения, отвечающие за вопросы техники безопасности и охраны труда, эргономику, техническую эстетику, охрану окружающей среды.

4. Подразделения, разрабатывающие нормативы по персоналу (например, нормативы производительности, затрат времени).

5. Подразделения трудовых отношений, осуществляющие социально-психологическую диагностику, регулирование групповых и межличностных отношений, конфликтов, соблюдение этических норм, контакты с профсоюзами, профориентацию.

6. Подразделения, занимающиеся планированием и прогнозированием потребности в кадрах, связями со службой занятости и кадровыми агентствами, учебными заведениями.

7. Подразделения развития персонала, организующие техническое и экономическое обучение, подготовку, переподготовку и повышение квалификации, методическое руководство учебным процессом; профессиональную и социально-психологическую адаптацию, работу с молодыми специалистами.

8. Подразделения, осуществляющие разработку концепции оплаты труда и тарифной политики, организацию выплаты зарплаты.

9. Подразделения, оказывающие правовые услуги персоналу, согласовывающие распорядительные документы по кадрам, готовящие проекты коллективных договоров.

10. Подразделения социального обслуживания, ведающие его планированием, организацией медицинского и социального обслуживания, питания, быта и отдыха работников, детскими учреждениями.

11. Подразделения информационного обеспечения и анализа данных о персонале.

Кадровые службы могут быть организованы по *функциям* и по *объектам*, быть централизованными и децентрализованными. Во многих случаях кадровые службы возглавляются людьми в ранге вице-президента или заместителя генерального директора. Помимо кадровой службы большой объем работы по управлению персоналом возлагается на руководителей линейных подразделений.

Функции *вице-президента (заместителя генерального директора)* по кадрам:

- руководство разработкой и реализацией кадровой стратегии;
 - курирование службы управления персоналом;
 - консультирование администрации по вопросам кадровой политики;
 - контроль процесса подбора кандидатов на руководящие должности и т.д.
- Обязанности *линейных руководителей* в сфере управления персоналом:
- планирование и контроль совместно с кадровыми службами потребности в кадрах по отдельным профессиям, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
 - подбор и расстановка кадрового состава внутри подразделений;
 - оформление документов по учету кадров и использованию рабочего времени;
 - обеспечение выполнения подчиненными правил внутреннего распорядка и т.д.

3. Понятие кадровой политики и стратегии. Типы кадровых стратегий

Кадровая политика организации – система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее *целями* являются сохранение и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение

благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности.

Объектами кадровой политики являются: планирование персонала, обучение кадров, стиль, методы руководства, стимулирование персонала, решение социальных проблем и т.д. Согласно методическим рекомендациям Минэкономики РФ от 01.10.1997 г., любая организация должна иметь концепцию кадровой политики, которая разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровыми службами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда. Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых организаций.

Элементами концепции кадровой политики являются: цели и основные направления работы с кадрами, функции кадровых служб, принципы оплаты труда и стимулирования кадров, система социальных гарантий, механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров.

В крупных западных фирмах кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах (меморандумах, инструкциях). В небольших организациях она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Стратегия управления персоналом относится к разряду функциональных стратегий, подчиненных генеральной стратегии компании, развивает и детализирует ее. Кадровая стратегия может быть *концентрированной* и *диверсифицированной*. Концентрированная стратегия направлена на единый, не разделенный на части коллектив и, как правило, применяется в локальных, специализированных организациях. В крупных многопрофильных фирмах, подразделения которых разбросаны по всему миру, функционируют в различных природно-климатических, демографических, культурных средах, кадровая стратегия является диверсифицированной.

Согласно теории американского ученого М. Портера, можно выделить следующие *конкурентные стратегии* организации и соответствующие им *стратегии управления персоналом*:

Стратегия лидерства в низких издержках ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии затрат. Кадровая стратегия при этом – привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. В данном случае нет необходимости использовать высококвалифицированных работников, обладающих творческим потенциалом. Предпочтительнее менеджеры с административным стилем управления.

Стратегия дифференциации состоит в концентрации фирмой своих усилий на нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Кадровая стратегия должна ориентироваться на персонал узкой специализации и высокой квалификации, в том числе научных работников, исследователей, разработчиков. Предпочтительнее менеджеры предпринимательского склада.

Стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой одного сегмента рынка и реализацию на нем одной из предыдущих кадровых стратегий.

Также можно классифицировать кадровые стратегии организации в зависимости от выбранной компанией *стратегии развития*.

Стратегия интенсивного роста требует привлечения сотрудников высокой квалификации, с творческим потенциалом. Важными задачами являются повышение квалификации, обеспечение нормального психологического климата в коллективе, формирование системы стимулирования персонала. Вопросы закрепления кадров, социальных гарантий, пенсионного обеспечения не выходят на первый план.

Стратегия умеренного роста направлена не только на привлечение, но и на закрепление работников, стабилизацию персонала. Научных работников требуется меньше. Большое значение приобретают перемещение работников, их переобучение, усиление социальных гарантий.

Стратегия сокращения масштабов деятельности предполагает организацию увольнения работников и помощь в трудоустройстве, переквалификацию работников, решение вопросов выхода на пенсию. Набор и повышение квалификации персонала не производится.

На практике чаще всего имеет место *комбинированная* или *селективная стратегия*, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих стратегий. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты фирмы развиваются быстро, другие – умеренно, третьи – стабилизируются, а четвертые – сокращают свою деятельность.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Расскажите о возникновении кадровых служб в США и Европе в начале XX века.
2. По каким специальностям в США готовят специалистов по кадрам? Оправданно ли это и почему?
3. В чем принципиальная разница между отделом кадров и службой управления человеческими ресурсами?
4. В чем особенности советской системы кадрового управления на предприятиях? Какие важные кадровые вопросы отделы кадров в советский период не решали?
5. Каковы нормативы численности сотрудников кадровых служб на предприятиях? От чего зависит численность сотрудников отдела кадров?
6. Назовите основные функции и задачи служб персонала на предприятии.
7. Что такое кадровый консалтинг, кадровый маркетинг, кадровый аудит и мониторинг?
8. На какие группы укрупненно можно разделить функции кадровых служб?
9. Какие блоки могут быть выделены в структуре службы управления персоналом?
10. Каковы основные функции заместителя директора по кадрам и линейных руководителей подразделений предприятия в части кадровой работы?

11. Что такое кадровая политика организации? Каковы ее цели, объекты и элементы?

12. Что такое кадровая стратегия? В чем сущность и условия применения концентрированной и диверсифицированной кадровой стратегии?

13. Какие конкурентные стратегии организации по М. Портеру Вы знаете? Какие стратегии управления персоналом соответствуют каждой конкурентной стратегии?

14. Как можно классифицировать кадровые стратегии в зависимости от стратегии развития организации? В чем сущность этих стратегий?

ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Сущность кадрового планирования

2. Определение потребности организации в персонале

3. Нормирование и учет численности персонала и рабочего времени

1. Сущность кадрового планирования

Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения целей организации. Кадровое планирование только тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие *вопросы*:

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддерживать их знания в соответствии с требованиями производства?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Планирование работы с персоналом в организации проходит следующие *этапы*:

- Сбор информации о персонале. Все сведения о персонале можно разделить на постоянные (Ф.И.О., пол, год рождения) и переменные (сведения о простоях, прогулах, штатное расписание, тарифная сетка, квалификационная структура персонала).
- Определение производственных, финансовых, маркетинговых целей организации.

- Определение степени соответствия состояния персонала организации ее целям.
- Планирование потребности в персонале.
- Планирование привлечения, адаптации и высвобождения персонала.
- Планирование использования персонала.
- Планирование обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала на рабочих местах и с отрывом от производства.
- Планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала.
- Планирование расходов на персонал организации (основная и дополнительная зарплата, отчисления на социальные нужды, командировочные расходы, расходы на подготовку и повышение квалификации кадров, приобретение спецодежды, расходы на охрану труда).

2. Определение потребности организации в персонале

Определение потребности в персонале – одно из важных направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период качественный и количественный состав персонала.

Качественная потребность – потребность в персонале по категориям, профессиям, специальностям, квалификации. Расчет качественной потребности по профессиям и специальностям сопровождается одновременным расчетом количества персонала. Задача определения *количественной потребности в персонале* сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности работников.

Можно выделить несколько основных *методов расчета количественной потребности в персонале*:

1. Метод, основанный на использовании данных *о времени трудового процесса*. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

Численность *рабочих* рассчитывается по формуле:

$$Ч_p = \frac{T_{np}}{T_n} * K_{cc}, \quad (4.1)$$

где T_{np} – время, необходимое для выполнения производственной программы, человеко-час.

$T_{нф}$ – полезный фонд времени одного работника, час;

K_{cc} – коэффициент пересчета явочной численности в списочную (коэффициент списочного состава).

$$T_{np} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \cdot T_i}{K_e}, \quad (4.2)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции, человеко-час;

K_g – коэффициент выполнения нормы выработки (времени).

$$K_g = \frac{T_{техн}}{T_{факт}}, \quad (4.3)$$

где $T_{техн}$ – время изготовления единицы продукции по технологии;

$T_{факт}$ – фактическое время изготовления единицы продукции.

Полезный фонд времени одного работника и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из баланса рабочего времени одного работника.

В качестве разновидности рассматриваемого метода может быть представлен подход для определения численности административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, имеющей следующий вид:

$$Ч_{пер} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} * K_{нрв}, \quad (4.4)$$

где $Ч_{пер}$ – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности или подразделения;

n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

m_i – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.д.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток времени;

$K_{нрв}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

$$K_{нрв} = K_{др} \cdot K_o \cdot K_{сс}, \quad (4.5)$$

где $K_{др}$ – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса:

$$1,2 \leq K_{др} \leq 1,4,$$

K_o – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня (как правило, $K_o = 1,12$);

$K_{сс}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную численность (1,11).

2. Метод расчета по нормам обслуживания. В зарубежной литературе этот метод принято называть «агрегат-метод», так как он показывает зависимость рассчитываемой численности работников от количества обслуживаемых машин, агрегатов.

Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по следующей формуле:

$$C_p = \frac{C_{agr} \cdot K_{см}}{H_{об}} * K_{сс}, \quad (4.6)$$

где C_{agr} – число агрегатов;

$K_{см}$ – коэффициент сменности;

$H_{об}$ – норма обслуживания, агрегатов на человека;

$K_{сс}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную численность.

$$H_{об} = \frac{T_{пол}}{\sum_{i=1}^n (t_i \cdot n_i) + T_0}, \quad (4.7)$$

где $T_{пол}$ – полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;

n_i – количество операций по i -му виду работ на единицу оборудования, выполняемых за один рабочий день или смену;

T_0 – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включенных в t_i .

Коэффициент сменности рассчитывается при двух- или трехсменном режиме работы оборудования:

$$K_{см} = \frac{N_1 + N_2 + N_3}{N_{общ}}, \quad (4.8)$$

где N_1, N_2, N_3 – количество агрегатов, работавших соответственно в первую, вторую и третью смены;

$N_{общ}$ – общее количество работающих агрегатов за определенный период во все смены работы.

3. *Стохастические методы* расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период по данному предприятию или данные по совокупности предприятий и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. Например, согласно формуле, разработанной НИИ труда, численность работников по функции «управление комплектованием и подготовкой кадров» для предприятий автомобильной промышленности рассчитывается по формуле:

$$C = 0,0017 * P_n^{0,9117} * K_n^{0,3554}, \quad (4.9)$$

где P_n – общая численность работников предприятия;

K_n – количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.

4. *Метод экспертных оценок.* Экспертная оценка может быть простой и расширенной. При простой оценке потребность в персонале оценивается руко-

водителем соответствующей службы. Эта оценка достаточно субъективна. Расширенная оценка проводится группой экспертов. Планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы и затем согласовывается между всеми членами группы.

3. Нормирование и учет численности персонала и рабочего времени

Рабочее время и численность персонала на предприятиях подлежит нормированию. *Рабочее время* подразделяется на время работы и время перерывов. *Время работы* подразделяется на ручное (без применения машин и источников энергии), машинно-ручное и время наблюдения за работой оборудования. *Перерывы* бывают *регламентированные*, т.е. предусмотренные технологией производства, и *нерегламентированные*, связанные с нарушением нормального хода производственного процесса и нарушением трудовой дисциплины. Затраты рабочего времени делятся на *нормируемые* и *ненормируемые* (потери рабочего времени). В организациях, на предприятиях для расчета численности рабочих и учета рабочего времени применяются следующие виды норм.

Норма времени – это общественно необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации и при определенных организационно-технических условиях (уровне техники, технологии, организации труда). Норма времени измеряется в человеко-часах или человеко-минутах.

Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют *нормой штучного времени*.

$$T_{шт} = T_o + T_в + T_{об} + T_{отл} + T_{нт}, \quad (4.10)$$

где T_o – основное время;

$T_в$ – вспомогательное время;

$T_{об}$ – время обслуживания рабочего места;

$T_{отл}$ – время на отдых и личные надобности;

$T_{нт}$ – время неустраняемых перерывов, установленных технологией и организацией производства (остановка конвейера для профилактики, ожидание рабочим заготовки со смежного рабочего места).

К *основному времени* относится время, которое затрачивается на непосредственное качественное или количественное изменение предмета труда (изменение вида, формы, размеров, взаимного расположения предметов труда). Величина основного времени определяется расчетным путем с помощью соответствующих нормативов. Например, при нормировании станочных работ величину основного времени можно определить по формуле:

$$T_o = \frac{L}{n \cdot S} * i, \quad (4.11)$$

где L – расчетная длина обработки детали, мм;

n – скорость вращения шпинделя станка, об/мин;

S – подача за один оборот шпинделя, мм/об;

i – число проходов.

Величина *вспомогательного времени*, затрачиваемого рабочим на выполнение дополнительных действий, без которых невозможно осуществить основную задачу технологического процесса (включить, выключить оборудование, установить деталь, закрепить, включить подачу, подвести инструмент, произвести контрольный замер детали и т.д.), рассчитывается с помощью соответствующих нормативов времени либо на основании данных хронометражных наблюдений.

Основное и вспомогательное время в сумме образуют *оперативное время*.

Время *обслуживания рабочего места* – это время, которое рабочий затрачивает на поддержание рабочего места в рабочем состоянии. Оно, в свою очередь, делится на время *технического обслуживания* (смена инструмента, подналадка станка, сметание стружки со станка, смазывание инструмента) и время *организационного обслуживания* (раскладка инструментов, заготовок в начале смены и уборка их в конце смены, уборка рабочего места после окончания работы, смазывание оборудования). Время технического обслуживания устанавливается в процентах от основного времени, а время организационного обслуживания – в процентах от оперативного времени.

Таким образом, в условиях *массового и крупносерийного производства* норму *штучного времени* можно определить с помощью следующей формулы:

$$T_{шт} = T_{он} \left(1 + \frac{a_{орг} + a_{отл} + a_{нт}}{100}\right) + T_o \frac{a_{мех}}{100}, \quad (4.12)$$

где $T_{он}$ – оперативное время ($T_{он} = T_o + T_в$);

T_o – основное время;

$a_{отл}$ – время на отдых и личные надобности, в процентах от оперативного времени;

$a_{орг}$ – время организационного обслуживания, в % от оперативного времени;

$a_{нт}$ – время технологически неизбежных потерь, в % от оперативного времени;

$a_{мех}$ – время на техническое обслуживание, в % от основного времени.

В *серийном, мелкосерийном и единичном производстве* время на обслуживание рабочего места устанавливается суммарно в % от оперативного времени.

Норма штучного времени рассчитывается следующим образом:

$$T_{шт} = T_{он} \left(1 + \frac{a_{орг} + a_{отл} + a_{нт}}{100}\right). \quad (4.13)$$

При проведении технико-экономических расчетов, составлении калькуляций, определении себестоимости продукции возникает необходимость в определении нормы *штучно-калькуляционного времени* ($T_{шк}$), величину которой можно определить по следующей формуле:

$$T_{шк} = T_{шт} + \frac{T_{нз}}{n}, \quad (4.14)$$

где $T_{нз}$ – норма подготовительно-заключительного времени;

n – количество деталей в партии.

Подготовительно-заключительное время дается один раз на всю партию изделий. Величина $T_{пз}$ устанавливается с помощью нормативов по укрупненным компонентам: ознакомление с работой, чертежами, технологией, получение заготовок и инструмента, сдача готовой продукции и т.д. В массовом производстве понятия штучного и штучно-калькуляционного времени совпадают, так как подготовительно-заключительные работы, связанные с партией деталей, чаще всего отсутствуют.

Норма выработки – это количество единиц работы (штуки, м, т), которое должно быть выполнено в единицу времени в определенных организационно-технических условиях одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Нормы выработки применяются в таких видах производств, где продукт труда является однородным и может быть измерен в натуральных показателях (количество угля и металла для шахтеров, металлургов, количество чертежей для копировщиков). Исходной величиной для расчета часовых, сменных, месячных норм выработки является норма штучного времени. Между нормой выработки и нормой времени существует обратно пропорциональная связь.

$$H_{выр} = \frac{T_{см}}{T_{шт}}, \quad (4.15)$$

где $H_{выр}$ – норма выработки;

$T_{см}$ – продолжительность смены.

Нормы обслуживания применяются для нормирования труда и расчета численности основных рабочих-многостаночников, а также ряда профессий вспомогательных рабочих.

Под *нормой обслуживания* понимается количество единиц оборудования, производственных площадей, число рабочих мест или других объектов, которые должны обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации в единицу рабочего времени и при определенных организационно-технических условиях (количество станков для наладчиков, число работников для контролеров и кассиров).

Нормы времени обслуживания позволяют учитывать трудоемкость работ по обслуживанию единицы оборудования, производственных площадей и других объектов в течение определенного периода. Например, для расчета явочной численности слесарей и электромонтеров по обслуживанию оборудования можно использовать следующую формулу:

$$Ч_{яв} = \frac{Q_p \cdot H_{во} \cdot K_{см}}{T_{см}}, \quad (4.16)$$

где Q_p – количество ремонтных единиц оборудования в цехе (устанавливается с помощью системы планово-предупредительного ремонта);

$H_{во}$ – норма времени обслуживания на ремонтную единицу в смену;

$K_{см}$ – коэффициент сменности работы оборудования.

Под *нормой численности* понимают число рабочих или других категорий работающих определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для обслуживания крупных агрегатов (прокатных станков, доменных

печей), складов и других объектов или выполнения определенного круга работ. Например, в цехе определяется норма численности кладовщиков по числу кладовых и смен. Особую сложность представляют нормирование труда и расчеты численности управленческого персонала.

Нормирование труда линейных и функциональных руководителей осуществляется с помощью *нормы управляемости*. Под такой нормой понимается число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель. Для директора завода нормой управляемости является число его заместителей и структурных подразделений, находящихся в его непосредственном подчинении. Для мастера – число рабочих и бригадиров.

Внутри служб и подразделений организации в целях рациональной организации труда и расстановки людей применяются нормы соотношений, которые являются разновидностью норм управляемости.

Под *нормой соотношения* понимается число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. Например, в подразделении установлено соотношение руководителей, специалистов и других служащих как 1 : 4 : 7.

По *степени обоснования* нормы затрат труда делятся на опытно-статистические и технически обоснованные. *Опытно-статистические нормы* устанавливаются на основе статистических данных о затратах труда на выполнение данных работ и на основе опыта нормировщика. Если внедрять такие нормы, то очень сложно обеспечить равнонапряженность труда на разных работах. *Технически обоснованной* называется норма, установленная исходя из рационального технологического процесса выполнения работы и научной организации труда на данном рабочем месте.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. На какие вопросы должно дать ответ кадровое планирование?
2. Какие этапы проходит планирование работы с персоналом организации?
3. В чем выражается качественная и количественная потребность в персонале?
4. Охарактеризуйте методы расчета количественной потребности в персонале.
5. Что собой представляет баланс рабочего времени? Какие фонды времени вы знаете?
6. Охарактеризуйте формулу Розенкранца.
7. Какова структура рабочего времени?
8. Что такое норма времени?
9. Какое время относится к основному?
10. Какое время относится к вспомогательному?
11. Что включает время обслуживания рабочего места?
12. Что включает подготовительно-заключительное время?
13. Что такое норма выработки? Когда применяются нормы выработки?

14. Что такое норма обслуживания? Что такое норма времени обслуживания?

15. Что такое норма численности, норма управляемости, норма соотношения? Когда они применяются?

16. На какие виды делятся нормы затрат труда по степени обоснования?

Задачи по теме:

1. За месяц планово-экономический отдел выполняет 100 операций по расчету зарплаты (трудоемкость – 0,5 часа), 400 операций по нормированию производственных процессов (трудоемкость – 0,8 часа), 20 операций по заполнению отчетных форм (трудоемкость – 1,5 часа). Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту 170 часов. Фактическая численность подразделения – 5 человек. Определить численность подразделения по формуле Розенкранца.

2. Норма времени на обработку детали 0,34 чел.-часа. За месяц рабочий отработал 22 смены по 8 часов и изготовил 610 деталей. Определить процент выполнения нормы выработки и нормы времени.

3. Определить технически обоснованную норму штучного времени, если известно, что основное время 10 минут, вспомогательное – 6,5 минуты, процент времени на отдых и личные надобности – 8%, на техническое обслуживание – 7%, на организационное обслуживание – 4%, на технологические перерывы – 2%. Тип производства – массовый.

ТЕМА 5. ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

1. Сущность, источники и методы привлечения персонала

2. Отбор персонала

3. Правовые основы приема сотрудника. Трудовой договор

1. Сущность, источники и методы привлечения персонала

Исходным этапом в процессе управления персоналом является *набор кадров*. От того, как проведен подбор и какие сотрудники отобраны для работы в организации, зависит эффективность ее деятельности. Исходным моментом привлечения кадров является появление вакансий на определенные должности и рабочие места. Они образуются в результате увольнения, открытия нового направления работы, перегруженности действующих сотрудников. Прежде чем набирать новых работников, надо решить, является ли наилучшим выходом именно заполнение вакансии, а не ликвидация должности, перераспределение обязанностей существующих сотрудников, использование сверхурочных работ.

Набор кадров предполагает следующие *этапы*:

1. Определение потребностей в работниках на основании стратегии привлечения персонала, анализа содержания работы.

2. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами, уровня их будущей оплаты труда.

3. Подбор кадров из внутренних и внешних источников.

4. Отбор кадров, соответствующих установленным требованиям.

5. Обсуждение и подписание контракта с работником.

Анализ содержания работы будущего сотрудника может быть проведен с помощью наблюдения, опроса исполнителей или их начальников. Эффективнее для анализа работы использовать перечень *контрольных пунктов анализа*:

- цель и сущность выполняемой работы;
- требуемый уровень результатов работы;
- требуемые знания, умения и навыки для выполнения работы;
- сроки, место, способы и условия выполнения работы;
- вознаграждение за выполнение работы;
- степень ответственности исполнителя и руководителя;
- взаимоотношения по работе с начальством, коллегами, подчиненными, внешними субъектами;
- контроль выполнения работы.

На основании анализа содержания работы составляется *профессиограмма* – документ, содержащий описание особенностей профессии и требований, предъявляемых к работнику. Профессиограмма может основываться на нормативных документах (инструкциях, положениях) или результатах изучения реальной группы лиц. Она может содержать требования к образованию, стажу работника, профессиональные качества (аналитические способности, владение терминологией, знание технологии работы, стремление к обучению), требуемые психологические, интеллектуальные и коммуникативные характеристики (пунктуальность, стрессоустойчивость, умение убеждать, самокритичность, творческий потенциал, внимательность, память, умение слушать, умение работать в команде).

Имеются два вида *источников привлечения персонала*: *внутренние* (из работников предприятия) и *внешние* (из лиц, не связанных с предприятием).

Преимуществами найма со стороны являются свобода нового человека от устоявшихся в организации отношений, отсутствие контактов и обязательств внутри организации. *Недостатки*: возможные конфликты новых и старых работников, высокая степень риска из-за неизвестности человека, плохое знание новым сотрудником организации и потребность в длительном периоде адаптации.

Преимущества привлечения своих работников заключаются в наличии условий для планирования этого процесса, предоставлении сотрудникам перспектив служебного роста, знании претендентами особенностей организации, облегчении адаптации к новым условиям. *Недостатками* внутреннего набора яв-

ляются ограниченный набор кандидатур, напряженность в коллективе вследствие внутренней конкуренции.

Методами привлечения персонала являются:

- *Вербовка персонала в учебных заведениях.* В университеты компании направляют специальные бригады вербовщиков. Многие учебные заведения имеют специальные службы по трудоустройству выпускников.

- *Переманивание ценных работников у конкурентов.* Специалисты по найму персонала находят информацию о кандидатах и устанавливают с ними контакт («охотники за головами» – *head hunters*).

- *Обращение в государственную службу занятости.* Недостатком является, как правило, низкая квалификация предлагаемых кандидатов.

- *Обращение в частные агентства по набору персонала.* Агентству необходимо дать точное описание работы, определить критерии выбора претендента. Иногда агентства по найму могут выступать в качестве лизинговых фирм, предоставляя фирмам работников на временной основе.

- *Использование для поиска претендентов личных связей уже работающих сотрудников, рекомендаций знакомых, вышестоящих руководителей.* Это самый дешевый способ, обеспечивающий совместимость принимаемых работников с коллективом, но не позволяющий охватить большое количество кандидатов.

- *«Самопроявившиеся» кандидаты.* Любая организация получает письма, телефонные звонки от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящее время, организация не должна просто отказываться от их предложений, необходимо сформировать и поддерживать базу данных (картотеку) на этих людей. Это позволяет иметь под рукой резерв кандидатов. Для того чтобы этих кандидатов было больше, некоторые организации проводят «дни открытых дверей», приглашая желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда и отдыха, социальной инфраструктурой.

- *Подача заявок на работников на специальные кадровые Интернет-сайты* и получение информации из резюме работников, размещенных на этих сайтах. С помощью Интернета некоторые западные фирмы набирают 20-30% персонала.

- *Участие в ярмарках вакансий,* организуемых местными властями и крупными предприятиями в основном для трудоустройства людей массовых профессий.

- *Размещение объявлений в общих и специализированных СМИ* о требуемых кандидатах. Реклама может привлекать случайных людей, изучение и отсев которых требует значительных средств. Объявление должно быть броским, содержать реалистичную информацию о фирме (наименование, местоположение, деятельность) и должности (круг задач, требования к соискателю, система оплаты и льготы), необходимые документы, контактную информацию. Не рекомендуется объявлять предельный возраст кандидата, семейное положение, пол кандидата. Основное преимущество этого метода – широкий охват населения.

- Размещение информации во *внутренних средствах информации* предприятия (заводская многотиражная газета, стенды, доски объявлений).

- *Паблицити* – статьи об организации и о преимуществах работы в ней, которые готовятся самой компанией.

Не существует универсального метода привлечения персонала, поэтому отдел кадров должен владеть всем набором приемов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

2. Отбор персонала

Отбор персонала является следующей после подбора стадией привлечения персонала. *Отбор кадров* – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств потенциального работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств характеру деятельности, интересам работника и организации.

Количественно процесс отбора кадров характеризуется *коэффициентом отбора*:

$$K_{\text{отбора}} = \frac{\text{Число отобранных лиц}}{\text{Число претендентов}}. \quad (5.1)$$

Основными *методами отбора кадров* являются:

- *Анализ анкет, резюме, характеристик, автобиографий, рекомендаций* с прежнего места работы – является полезным источником информации о кандидате, но, поскольку он ориентирован на прошлое кандидата, этот источник достаточно приблизителен.

- *Ознакомительное собеседование (интервью)* – обычно позволяет отсеять сразу до 90% претендентов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы проверки.

- *Установление испытательного срока* для сотрудника.

- *Тестирование*. Его преимущество заключается в оценке состояния кандидата в данный момент.

- *Графологический метод (экспертиза почерка)* – в определенной степени помогает дать психологическую оценку личности претендента.

- *Астрологический метод*.

- *Медосмотр*.

- *Использование полиграфа («детектора лжи»)*.

Принятие решения по итогам отбора может осуществляться непосредственно будущим *руководителем* (с помощью специалиста по кадрам и психолога), *специальной конкурсной комиссией*, всем *коллективом* на общем собрании. Претенденты на конкурс могут выдвигаться самостоятельно или быть выдвинуты коллективом. Претенденты могут конкурировать по представленным документам, разработанным проектам, навыкам общения и администрирования. Критерии отбора персонала должны быть *валидными* (соответствовать содер-

жанию работы и требованиям к должности), надежными, их не должно быть слишком много.

Установление первичных контактов между претендентами и кадровой службой работодателя может осуществляться очно и заочно (резюме). *Резюме* содержит сжатое (как правило, 1-2 страницы) описание сильных и слабых сторон специалиста и, как правило, содержит следующие *блоки*:

1. Личные данные (ФИО, возраст, гражданство, семейное положение, адрес, контактный телефон).

2. Цели соискания должности (2-3 строки).

3. Трудовой опыт (перечисление в обратной хронологической последовательности мест предыдущей работы, занимаемых должностей, достигнутых успехов).

4. Сведения об образовании по мере убывания значимости (учебные заведения, специальности, дополнительное образование, приобретенные навыки).

5. Дополнительная информация (знание языков, компьютера, наличие водительских прав, членство в общественных организациях, публикации, изобретения; особенности характера, важные для работы; фамилии тех, кто может дать рекомендации).

Претенденты, предлагающие свои услуги лично, заполняют *вербовочную анкету* (в нашей стране это листок по учету кадров). Она содержит вопросы о предыдущей работе, зарплате, причинах увольнения, образовании, ограничениях по здоровью, научной деятельности, наградах, судимостях и т.д. Анкета должна иметь стандартную форму, содержать инструкции по ее заполнению, возможность делать дополнительные записи, недвусмысленность и четкость формулировки вопросов. Время заполнения, как правило, не должно быть более 30 минут, а количество вопросов – не более 100.

Анкетировать можно не только претендентов на должности, но и работающих сотрудников. Достоинствами анкет являются стандартность, наглядность, создание основы для последующего собеседования. В то же время анкета ограничивает свободу самовыражения претендента.

Существуют специальные анкеты для *выпускников учебных заведений*, содержащие сведения о составе и объеме изученных дисциплин, темах дипломных и курсовых работ, оценках по специальным дисциплинам. Также могут применяться анкеты о *последней должности претендента*.

Распространенным документом для первичной характеристики кандидата является *автобиография*. Оптимальный ее объем – 1,5 страницы. Рекомендуется писать ее аккуратно от руки. Содержание: ФИО, дата и место рождения, место жительства, семейное положение, образование, служба в ВС, профессиональная деятельность, повышение квалификации, знание языка, сведения о близких родственниках, судимостях.

Характеристика – это документ, содержащий всесторонний отзыв о деятельности и качествах человека, *рекомендация* – это только благоприятный отзыв. Текст характеристики излагается в третьем лице. Если характеристика утверждена коллективом, то обязательна ссылка на дату и номер протокола. Характеристика состоит из двух частей: первая – анкетные данные, вторая – лич-

ные качества (деловые качества, отношение к работе, профессиональный рост, наличие поощрений, отношение с сотрудниками, участие в жизни коллектива, поведение в быту и т.д.). Недостаток – субъективизм составителя характеристики, возможное предвзятое отношение к претенденту; использование отзывов влиятельных лиц, плохо знающих претендента. К указанным документам часто требуется приложить *фотографию*, чтобы произвести *физиогномическую экспертизу*.

Представляемые документы могут потребовать дополнительной проверки, которая происходит путем запросов (устных и письменных), сопоставления с другими источниками.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата можно с помощью *тестов*. Под тестом понимается система заданий, позволяющих выявлять, измерять и характеризовать уровень развития определенных качеств личности. Слово «*тест*» было введено в научный оборот в 1890 г. *Джоном Кеттелом*. Для тестируемых необходимо создавать комфортные условия, снимать психологическое напряжение, вызываемое боязнью ошибиться, не уложиться во времени. Тесты должны быть *объективны* (разные исследователи должны одинаково оценивать результат, количественная измеримость ответов), *надежны* (гарантия повторения результата при повторном тестировании, репрезентативность (представительность) выборки), *валидны* (соответствуют своему назначению), *экономичность, простота*.

Тесты могут быть классифицированы: 1) по *способу представления*: вербальные (слова), невербальные (рисунок), имитационные (моделирование обстановки, экстремальных ситуаций); 2) по *способу постановки задачи*: стандартизированные и нестандартные; 3) по *характеру требований к ответу*: закрытые и открытые; 4) по *содержанию*: тесты на двигательные физические способности (для рабочих должностей), тесты на свойства личности (интересы, характер, темперамент, общительность, лидерство), тесты на общий интеллект и способности (математика, пространственное воображение, умение выражать свои мысли, переключение внимания, запоминание), тесты на профессиональные знания и навыки.

Под *кадровым собеседованием (интервью)* можно понимать личный или телефонный разговор одного или нескольких официальных представителей организации с лицами, желающими поступить на работу, или аттестуемыми сотрудниками. Его высокая эффективность обеспечивается наличием структурированной схемы беседы, специальным тренингом интервьюеров, протоколированием беседы, сочетанием интервью с заданиями, моделирующими работу. *Задачи кадрового собеседования*: личное знакомство с претендентом, сравнение кандидатов, оценка их качеств, информирование об организации и преимуществах работы в ней, содержании служебных функций, выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, уточнение каких-либо фактов, корректировка результатов других форм проверки, определение способностей работника адаптироваться в организации. Не только организация оценивает кандидата, но и кандидат организацию (двусторонний процесс).

Можно выделить следующие *виды собеседований*: обсуждение некоторых моментов биографии, ситуационное интервью (претенденту предлагается проблема, ситуация и задаются вопросы о возможных действиях), по профессиональным и личным качествам, критериальное интервью (выясняется, как человек решал бы какую-то проблему, а результат сравнивается с критерием), панельное (групповое) интервью, перекрестный опрос, стрессовое интервью, неструктурированное интервью (проводится в свободном режиме, когда последующие вопросы задаются в зависимости от ответа на предыдущие), выходное интервью (проводится с целью выяснить причины увольнения работника).

Кадровое собеседование требует *тщательной подготовки*. Рекомендуется приглашать *профессиональных интервьюеров*, умеющих формулировать вопросы, доброжелательно слушать людей, изучать психологическое состояние собеседников, сохранять в тайне полученные сведения, скрывать свое настроение. Интервьюер должен быть представительным, со вкусом одетым, хорошо знать организацию, условия предлагаемой работы, требования к должности. Для беседы должны быть созданы комфортные условия (мягкое освещение, удобная мебель, одинаковые по высоте кресла, отсутствие лишних предметов на столе). Нельзя заставлять людей ждать. Интервьюер предварительно должен ознакомиться с документами и биографией человека для определения характера задаваемых вопросов. Беседа начинается с приветствия, взаимного представления, объяснения целей интервью, порядка его проведения. Далее следует рассказ об организации, ситуации в ней, специфике должности. При этом отражаются и положительные, и отрицательные моменты.

Интервьюер не должен демонстрировать занятость и не делать в присутствии собеседников других дел. Когда необходимая информация собрана, кандидату дают возможность сказать, что не было досказано, раскрыть что-то более подробно, задать вопросы. Основные моменты собеседования письменно фиксируются. Претенденту сообщают сроки решения его вопроса и способ оповещения о результатах. Окончательное решение принимают после ознакомления со всеми кандидатами. При первой же встрече нельзя сообщать о потенциальном положительном решении.

3. Правовые основы приема сотрудника. Трудовой договор

Предложения, сделанные сотруднику в ходе собеседования в устной форме, должны быть зафиксированы в трудовом договоре (контракте).

Согласно статье 56 ТК РФ *трудовой договор* – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие у работодателя правила внутреннего трудового распорядка.

В трудовом договоре указываются (статья 57 ТК РФ):

- фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор;
- сведения о документах, удостоверяющих личность работника; ИНН работодателя;
- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;
- место и дата заключения договора;
- место работы с указанием структурного подразделения;
- наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Если законодательством предусмотрены льготы или ограничения, то наименование профессий и должностей должно четко соответствовать ЕТКС;
- дата начала работы (если заключается срочный договор – срок действия договора, основания заключения срочного договора со ссылкой на закон);
- условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
- характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- условие об обязательном социальном страховании работника;
- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- дополнительные условия (об испытании; о неразглашении государственной, служебной или коммерческой тайны; об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя; об улучшении жилищных условий работника).

Трудовые договоры могут заключаться на:

- неопределенный срок;
- определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо работника:

- для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;
- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ, а также сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода времени (сезона);
- для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также работ, связанных с временным (до одного года) расширением производства;

- для выполнения работ, связанных со стажировкой и с профессиональным обучением работника;

- в случае избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу;

- с лицами, направленными службой занятости на общественные работы;

- с лицами, поступающими на работу к работодателям – субъектам малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей), численность работников которых не превышает 35 человек (в сфере розничной торговли и бытового обслуживания – 20 человек);

- с поступающими на работу пенсионерами по возрасту;

- для проведения срочных работ по предотвращению несчастных случаев, аварий, катастроф, эпидемий;

- с научными, педагогическими работниками, заключившими трудовые договоры на определенный срок в результате конкурса;

- с творческими работниками (эстрады, кино, театра, цирка), участвующими в создании и исполнении произведений, профессиональными спортсменами;

- с лицами, обучающимися по очной форме обучения;

- с лицами, поступающими на работу по совместительству;

- с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности.

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

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

- документы воинского учета (приписное свидетельство или военный билет);

- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;

- справку о прохождении медицинского осмотра и флюорографии (для работников, не достигших возраста 18 лет, занятых на работах с вредными и опасными условиями труда, на транспорте, в общественном питании или пищевой промышленности, в торговле и др.);

- свидетельство о присвоении ИНН.

Запрещается требовать от лица, поступающего на работу, другие документы. Трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах. Один экземпляр передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет. Для выполнения легкого труда договор может заключаться с лицами 15 лет. С согласия одного из родителей и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью и не нарушающего процесса обучения (за исключением организаций кинематографии, театров, цирков).

Работодатель (в том числе индивидуальный предприниматель) обязан вести трудовые книжки на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, в случае, если работа является для работника основной. В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу и об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку не вносятся. По желанию работника сведения о работе по совместительству вносятся в трудовую книжку по месту основной работы на основании документа, подтверждающего работу по совместительству.

Прием на работу оформляется приказом работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Приказ на одного работника имеет унифицированную форму № Т-1, а на группу работников – форму № Т-1а. Приказ работодателя о приеме на работу объявляется работнику под роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию данного приказа. При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором.

Иногда принятому лицу определяется испытательный срок. Он не может превышать 3 месяцев (для руководителей – 6 месяцев). Условие об испытании должно содержаться в трудовом договоре. Испытание при приеме на работу не устанавливается для лиц, окончивших учебные заведения и впервые поступающих на работу по полученной специальности, в течение одного года со дня окончания учебного заведения. При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор, предупредив работника в письменной форме с указанием причин увольнения. Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание. Последующее увольнение допускается только на общих основаниях.

На всех работников, с которыми заключен трудовой договор (включая совместителей), заполняется личная карточка, делается запись в трудовой книжке, открывается лицевой счет.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Какие этапы включает процесс набора кадров?
2. В результате чего образуются вакансии?

3. Как можно проводить анализ содержания работы сотрудника? Назовите контрольные пункты такого анализа.
4. Что такое профессиограмма? Какие сведения она может содержать?
5. Назовите два вида источников привлечения персонала.
6. Каковы достоинства и недостатки внутреннего и внешнего привлечения работников?
7. Перечислите и охарактеризуйте методы привлечения персонала. В чем состоят плюсы и минусы каждого из методов?
8. Какие требования предъявляются к кадровому объявлению в СМИ?
9. Что такое паблисити?
10. Что такое отбор кадров? В чем разница между отбором и подбором кадров?
11. Как рассчитать коэффициент отбора кадров?
12. Назовите основные методы отбора кадров.
13. Какова структура и требования составления резюме?
14. Что означает требование валидности критериев отбора?
15. Какие данные может содержать вербовочная анкета? В чем состоят достоинства и недостатки анкетирования?
16. Что содержит автобиография? Характеристика?
17. Что такое тест? Какие требования предъявляются к тестам и процедуре тестирования?
18. Назовите основные виды тестов, применяемых при отборе кадров.
19. В чем состоит сущность, задачи и преимущества кадрового собеседования? Назовите основные виды кадровых собеседований.
20. Каковы требования к процедуре кадрового собеседования?
21. Что такое трудовой договор? Какие сведения должны содержаться в трудовом договоре?
22. В каких случаях с работником заключается срочный трудовой договор?
23. Какие документы необходимо предъявить работодателю при трудоустройстве?
24. Каковы возрастные ограничения на заключение трудового договора?
25. Каковы условия испытания работника?

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ И ПРОДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

1. Организация обучения персонала

2. Управление деловой карьерой и кадровым резервом

1. Организация обучения персонала

Решающую роль в повышении эффективности работы организации играет развитие человеческих ресурсов. *Развитие персонала* представляет собой сово-

купность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации персонала, стимулирования творчества. Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди обладают соответствующими знаниями, умениями, навыками, сами требования к которым постоянно усложняются в условиях конкурентной борьбы, появления новых образцов техники и технологии. Международная практика показывает, что на развитие персонала необходимо тратить 5-10% фонда заработной платы.

В крупных западных фирмах деятельность по развитию персонала включает: выработку его стратегии, профориентацию, организацию адаптации новых сотрудников в коллективе, обучение, работу с кадровым резервом, изобретательство и рационализацию.

Обучение персонала – это планомерный процесс передачи работникам знаний, умений и навыков со стороны опытных, квалифицированных специалистов, руководителей, преподавателей. Организацию обучения можно представить в виде *циклической модели*.

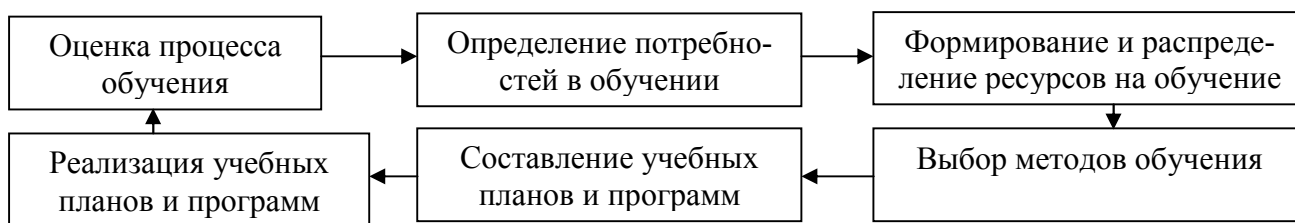


Рис. 6.1. Модель обучения персонала в организации

Определение потребностей в обучении исходит из следующего: человек не может на должном уровне выполнить задачу (функцию) на данный момент или не сможет выполнять новые задачи (функции) в будущем и поэтому нуждается в обучении. То же самое справедливо и для подразделения. Сигналами необходимости обучения сотрудников подразделения могут служить: высокий уровень брака, жалобы клиентов, невозможность взаимозамещения некоторых сотрудников. Необходимо учитывать также желание и способности сотрудников к обучению. Основными *ресурсами*, необходимыми для проведения обучения, будут средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время обучающего и обучаемого. Время, затраченное на обучение, должно планироваться.

То, чего руководитель надеется достичь с помощью обучения, должно быть четко сформулировано в *целях обучения*. Например, в конце обучения работник должен быть способен работать на вырубном прессе, изготавливать детали, соответствующие стандартам качества для данного технологического процесса, сократить уровень возврата до 1%.

Выделяют три основных *направления обучения персонала*:

- *подготовка* новых работников, ранее не имевших профессии. Ученичество на производстве в соответствии с законодательством не должно превы-

шать шести месяцев, на учеников в полном объеме распространяется трудовое законодательство, коллективный договор.

- *переподготовка (переобучение)* кадров – получение новой профессии на производстве или в учебных заведениях.

- *повышение квалификации* кадров – обучение, направленное на углубление знаний и навыков в рамках имеющейся профессии.

Для оценки результатов обучения в организации применяют *коэффициент повышения квалификации*:

$$K_{нк} = \frac{Ч_n}{Ч_{общ} - Ч_{пр}}, \quad (6.1)$$

где $Ч_n$ – численность работников, повысивших квалификацию за период;

$Ч_{общ}$ – общая численность персонала;

$Ч_{пр}$ – численность работников, повысивших квалификацию ранее.

Необходимо определить период обучения, методы обучения, лиц, ответственных за разработку и реализацию учебных планов и программ, место проведения обучения. *Учебные планы и программы обучения* составляются специалистами по обучению.

Обучение может проходить *внутри организации и вне нее, с отрывом от производства.*

Таблица 6.1

Достоинства и недостатки форм обучения

Внутриорганизационное обучение	Обучение с отрывом от производства
Возможность приспособить содержание и сроки обучения к потребностям организации (+)	Отсутствие прямой связи с потребностями организации, отрыв от практики, навязывание программ и методов обучения (-)
Возможность прервать обучение в связи с производственной необходимостью и отозвать работника (+/-)	Невозможность отзыва работника (+/-)
Психологическая скованность обучаемых (-)	Психологическая раскованность обучаемых (+)
Возможность использования собственного оборудования и технологий (+), ограниченность новой информации (-)	Возможность использования специальных средств обучения и тренажеров, получения новой информации (+)
Экономичность при большой аудитории (+)	Экономичность при небольшом количестве обучаемых (+)
Ограниченность выбора квалифицированных преподавательских кадров (-)	Широкий выбор и высокая квалификация преподавателей (+)

Обучение может быть индивидуальным и групповым. *Формы* индивидуальной и групповой подготовки *внутри организации (без отрыва от производства)*:

Ученичество предполагает прикрепление лиц, не имеющих специальности, с целью обучения к опытным рабочим, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки.

Наставничество (менторство, коучинг (англ. «коуч» – тренер)) представляет собой передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного человека к менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы. Наставники могут иметь более низкое служебное положение, чем обучаемые.

Ассистирование заключается в том, что лицо, которому предстоит занять руководящую должность, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику.

Групповое первичное обучение предусматривает объединение учеников в специальные группы, занятия с которыми проводят рабочие высокой квалификации.

Инструктаж – регулярное или разовое разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры.

Ротация – последовательная работа на разных должностях, в том числе в других подразделениях организации.

Делегирование – передача сотрудникам (чаще всего руководителям) четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям и осуществляется в два этапа: сначала *в учебной группе* под руководством мастера производственного обучения на специально созданной для этого учебно-производственной базе предприятия, а затем *на рабочих местах* под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного работника (инструктора производственного обучения).

Обучение с отрывом от производства, как правило, проводится за пределами организации. Можно выделить следующие *методы и формы обучения вне рабочего места*:

- *Традиционное обучение* в учебном заведении (лекции, практические занятия, курсовые работы и т.д.).
- Просмотр учебных *видеофильмов*.
- Участие в *семинарах, конференциях, групповых дискуссиях, «круглых столах»* по производственно-экономическим вопросам.
- *Стажировка* на передовых предприятиях и учреждениях.
- Обучение в целевой *аспирантуре и докторантуре* по темам, интересующим организацию.
- *Деловая игра* – метод обучения, основанный на имитации принятия решений. Она дает возможность быстро и наглядно представить последствия своих действий, содержит элементы риска, но не способна полностью имитировать реальность, не предполагает ответственности за принятое решение. Деловые игры могут проводиться с реальными людьми или с компьютером (*Никсдорф-Дельта*), могут быть общего типа (планирование деятельности, отбор персонала, оценка рынка) или локальными (решение отдельной проблемы).

- *Учебные ситуации (кейс-стади)* – реальные или выдуманные управленческие ситуации (представленные письменным описанием, видеофильмом) с вопросами для группового анализа, ограничением времени анализа и принятием решения.

- *Дистанционное обучение* с использованием информационных технологий.

- *Самообразование* по индивидуальному плану, утвержденному руководителем и выполняемому под его контролем.

2. Управление деловой карьерой и кадровым резервом

Карьера – это этапы трудовой деятельности человека, обусловленные его образованием, способностями, жизненной позицией, целями и амбициями (таблица 6.2). Это не только продвижение по службе. Жизнь человека вне работы является частью карьеры. Можно говорить о карьере домохозяек, учащихся.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. *Профессиональная карьера* характеризуется тем, что человек в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях. *Внутриорганизационная карьера* охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации. Карьера может быть *динамичной*, связанной со сменой рабочих мест, и *статичной*, осуществляющейся на одном месте или в одной должности путем профессионального роста.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных *направлениях*:

- *вертикальное* – подъем на более высокую ступень структурной иерархии, должностной рост сотрудника.

- *горизонтальное* – перемещение работника в другую функциональную область деятельности (ротация персонала), без изменения позиции в организационной иерархии.

- *центростремительное* – это движение к «ядру», руководству организации, допуск в узкий круг общения (например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, важные поручения руководства).

Полноценная карьера – это сбалансированное взаимодействие процессов внутреннего развития человека (приумножение знаний и навыков, рост авторитета в глазах коллег и подчиненных) и внешнего движения (должностной рост, рост разрядов, категорий, рост зарплаты). Основой планирования карьеры может являться *карьерограмма* – это документ, который содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой стороны, обязательства работника повышать свой уровень образования и квалификации.

Этапы карьеры и потребности сотрудника

№ п/п	Этап карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	Предварительный этап	До 23-25 лет	Учеба, испытание на различных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
2	Этап становления	25-30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалификации специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда для содержания семьи
3	Этап продвижения	30-45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, потребности в более высоком статусе, достижение большей независимости	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
4	Этап сохранения	45-55 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя, обучение молодежи	Рост самовыражения, уважение со стороны окружающих	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
5	Этап завершения	55-60 лет	Приготовление к уходу на пенсию и к новому виду деятельности на пенсии, подготовка себе замены	Пик самовыражения и уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода, нужным после выхода на пенсию
6	Пенсионный этап	После 60 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, уважение	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

С точки зрения возможностей дальнейшего продвижения карьера может быть *перспективной* и *тупиковой*. Тупиковая карьера может иметь место, например, тогда, когда человек хорошо изучил свой участок работы, но его способности и знания не подойдут для более высоких уровней управления. Пирамидальный характер управленческой структуры не позволяет осуществлять всем непрерывную вертикальную карьеру. Основные *характеристики карьеры*:

- *Длина карьеры* – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой человеком в организации, до высшей точки.
- *Высшая точка карьеры*.

- *Уровень позиции* – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек в данный момент своей карьеры.

Потенциальная мобильность – отношение числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится человек.

В целях эффективного управления карьерой персонала в организации необходимо формировать кадровый резерв. *Кадровый резерв* – это группа лиц, включающая часть персонала организации и внешних кандидатов, обладающая необходимыми способностями, знаниями для занятия потенциально вакантных рабочих мест, прошедшая соответствующий отбор или целевую подготовку. В результате формирования кадрового резерва решаются *задачи* выявления и изучения сотрудников, способных занять должности; подготовки и воспитания руководителей; обеспечения планомерного замещения вакансий; минимизации элементов случайности в кадровой работе.

Для комплектования и подготовки резерва выделяются ответственные лица. Процесс формирования резерва и работы с ним включает следующие *стадии*:

- Прогноз развития основных направлений деятельности фирмы, изменения ее организационной структуры на ближайшую и отдаленную перспективу.

- Определение конкретной должностной структуры резерва. Прежде всего резерв формируется для замещения должностей руководителей и ключевых специалистов.

- Установление оптимальной численности резерва с учетом фактического количества подготовленных руководителей каждого уровня, прогноза потребности в руководящих кадрах, числа потенциальных вакансий, связанных с уходом на пенсию, ожидаемого выбытия по разным причинам из состава резерва. На каждую должность в резерве желательно иметь минимум двух кандидатов.

- Формирование совокупности требований к кандидатам (компетентность, личные качества, стаж, состояние здоровья, возрастной ценз).

- Поиск кандидатов путем изучения анкет, характеристик, итогов аттестации с учетом соответствия кандидатов требованиям должности, их личных пожеланий.

- Отбор лиц, зачисляемых в резерв, с заключением соответствующих договоров.

- Составление на каждого резервиста личного плана подготовки.

- Периодический контроль и пересмотр состава резерва.

Кадровый резерв может быть *текущим*, состоящим из кандидатов, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время, и *перспективным*, выдвижение кандидатов из которого планируется в ближайшие 3-5 лет или более. Также можно выделить резерв *развития* (группу руководителей и специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений) и резерв *функционирования* (группу руководителей и специалистов, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование действующих под-

разделений организации). Кадровый резерв должен формироваться отдельно по категориям персонала (руководители высшего, среднего, низового звена, специалисты), а также в разрезе подразделений.

Количественную характеристику состояния работы с кадровым резервом могут дать следующие показатели:

$$\text{Эффективность резерва} = \frac{\text{Число должностей за период, занятых представителями резерва}}{\text{Общее число освободившихся должностей за период}}. \quad (6.2)$$

$$\text{Текущая резерва} = \frac{\text{Число резервистов, покинувших организацию в течение периода}}{\text{Среднее число резервистов за период}}. \quad (6.3)$$

$$\text{Готовность резерва} = \frac{\text{Число ключевых должностей, имеющих преемников}}{\text{Общее число ключевых должностей}}. \quad (6.4)$$

$$\text{Средний срок пребывания в резерве} = \frac{\text{Сумма чисел лет пребывания в резерве для всех резервистов, занявших должности}}{\text{Число лиц состава резерва, занявших должности}}. \quad (6.5)$$

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Что представляет собой развитие персонала?
2. Какие виды деятельности включает развитие персонала в западных компаниях?
3. Что такое обучение персонала? Какие этапы включает модель процесса обучения персонала?
4. На чем основывается определение потребностей в персонале? Каковы сигналы необходимости обучения сотрудников?
5. Приведите пример цели обучения работника.
6. Назовите и охарактеризуйте основные направления обучения персонала.
7. Как рассчитать коэффициент повышения квалификации?
8. Назовите и аргументируйте достоинства и недостатки обучения кадров внутри организации и с отрывом от производства.
9. Назовите и охарактеризуйте формы обучения персонала без отрыва от производства.
10. Что такое коучинг (менторство)?
11. Назовите и охарактеризуйте методы и формы обучения вне рабочего места.
12. Что такое деловая игра? Какие существуют виды деловых игр?

13. Что такое кейс-стади?
14. Что такое карьера?
15. В чем отличие между профессиональной и внутриорганизационной карьерой? Между динамичной и статичной карьерой?
16. Назовите и охарактеризуйте три направления внутриорганизационной культуры.
17. Что такое карьерограмма?
18. Что такое тупиковая карьера?
19. Назовите основные количественные и качественные характеристики карьеры.
20. Перечислите этапы карьеры сотрудника и охарактеризуйте особенности каждого этапа в плане потребностей достижения цели, материальных и моральных потребностей.
21. Что такое кадровый резерв? Для чего он нужен?
22. Какие стадии включает процесс формирования кадрового резерва и работы с ним?
23. В чем отличие между текущим и перспективным резервом, резервом функционирования и резервом развития?
24. Какие количественные показатели характеризуют работу с кадровым резервом?

ТЕМА 7. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- 1. Понятие об аттестации**
- 2. Организация процесса аттестации персонала**
- 3. Методы оценки персонала**

1. Понятие об аттестации

Аттестация персонала – это специальная комплексная оценка знаний, умений, навыков человека, степени их соответствия требованиям должности, результативности труда сотрудника и потенциала профессионального роста.

Аттестация является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в резерв на более высокую должность, материального и нематериального поощрения, применения санкций, повышения квалификации. С аттестацией связано три вопроса: что оценивается (результаты работы, поведение людей, рабочие места), как оценивается (процедура оценки) и кто проводит оценку.

Аттестация рабочего места – комплексная оценка соответствия рабочего места прогрессивным техническим и организационным решениям, требованиям охраны труда, нормативам и стандартам. Основные задачи такой аттестации – улучшение условий труда, ликвидация неэффективных или излишних рабочих мест.

Выделяют следующие *виды аттестации*: итоговую, промежуточную и специальную.

При *итоговой* аттестации дается полная и разносторонняя оценка деятельности работника. Обычно она проводится раз в три-пять лет.

Промежуточная аттестация проводится по сокращенному перечню вопросов через сравнительно короткие периоды, и каждая последующая аттестация должна базироваться на результатах предыдущей. В крупных западных фирмах интервал между промежуточными аттестациями составляет для рабочих, младших служащих, новичков и лиц, включенных в резерв, – 6 месяцев, для специалистов и руководителей – один год.

Специальная аттестация проводится в связи с особыми обстоятельствами, например направлением на учебу, утверждением в новой должности.

Наряду с традиционной аттестацией в практике управления персоналом может иметь место самооценка (*самоаттестация*) путем письменных ответов аттестуемых на вопросы специальных анкет. Испытуемые сами дают оценку выполнению своих служебных обязанностей, достигнутым результатам, производственной дисциплине, что позволяет узнать, какие требования предъявляют к себе работники.

В соответствии с принятой в РФ практикой аттестация должна проводиться не реже одного раза в пять лет; в отношении руководящих работников и специалистов производственных отраслей – не реже одного раза в три года; в отношении мастеров, начальников участков и цехов – не реже одного раза в два года.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными). Явные цели состоят в установлении в официальном порядке пригодности данного лица к выполнению той или иной работы, уточнении его служебных обязанностей, вскрытии имеющихся резервов повышения эффективности работы, решении вопроса об объеме и формах обучения. Латентные цели могут состоять в выполнении требований вышестоящего руководства, придании большего веса принятым прежде кадровым решениям, знакомстве нового руководителя с сотрудниками, разрушении круговой поруки в коллективе.

Действующим законодательством предусматривается, что аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора. На основании результатов аттестации руководитель вправе понизить или повысить работника в звании или квалификационной категории; повысить или понизить должностной оклад; освободить работника от должности.

2. Организация процесса аттестации персонала

Служащие бюджетной сферы аттестуются в соответствии с «Основными положениями о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании», утвержденными постановлением Минтруда России №27 и Минюста России №8/196 от 23.10.92. Во внебюджетной сфере также целесообразно использовать требования этого документа.

Согласно этому документу подготовка к проведению аттестации организуется администрацией предприятия при участии профсоюзной организации. Она включает следующие *мероприятия*:

- подготовку необходимых документов на аттестуемых;
- составление графиков проведения аттестации;
- определение состава аттестационных комиссий;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до начала ее проведения его непосредственным руководителем готовится *представление*, содержащее всестороннюю оценку работника: образование, стаж работы по специальности; соответствие профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности; профессиональная компетентность; отношение к работе, выполнению должностных обязанностей; показатели результатов работы за прошедший период; способность к творчеству, стиль общения.

Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее, чем за две недели до аттестации, ознакомлен с представленными материалами. Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. В ходе аттестации может проводиться тестирование, разбор конкретных ситуаций. При неявке работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. Если причина отсутствия уважительная, аттестация переносится.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации, состав аттестационных комиссий утверждаются руководителем предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее, чем за две недели до начала аттестации.

В *графике проведения аттестации* указываются наименование подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, должность, дата проведения аттестации и представления в аттестационную комиссию необходимых документов, а также должности и фамилии работников, ответственных за их подготовку. Как правило, в первую очередь аттестуются руководители подразделений предприятия, а затем подчиненные им работники. Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие в организации менее года, молодые специалисты в течение трех лет после окончания учебного заведения, беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

В состав *аттестационной комиссии* включаются председатель (как правило, заместитель руководителя учреждения), секретарь и члены комиссии. В аттестационную комиссию включаются руководители структурных подразделений, представитель юридического отдела, начальник отдела кадров, высококвалифицированные специалисты, представитель профсоюзной организации. В необходимых случаях могут образовываться несколько аттестационных комиссий.

Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее двух третей состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты. Комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- Соответствует занимаемой должности.
- Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год.
- Не соответствует занимаемой должности.

Рекомендациями комиссии могут быть: повысить в должности, присвоить очередной квалификационный разряд, изменить размер доплаты, включить в резерв на выдвижение, пройти повышение квалификации. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в *аттестационный лист*, который составляется в двух экземплярах и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Один экземпляр аттестационного листа и представление на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле. Второй экземпляр аттестационного листа выдается на руки аттестуемому работнику. При последующих аттестациях к документам прилагается аттестационный лист предыдущей аттестации.

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество.
2. Год рождения.
3. Сведения об образовании и повышении квалификации.
4. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения на должность.
5. Общий трудовой стаж.
6. Стаж на данном предприятии.
7. Вопросы к аттестуемому и ответы на них.
8. Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии.
9. Замечания и предложения, высказанные аттестуемым работником.
10. Выполнение рекомендаций предыдущей аттестации.
11. Оценка деятельности работника по результатам голосования.
12. Количество голосов «за», «против», «воздержались».
13. Рекомендации аттестационной комиссии.
14. Примечания.
15. Подписи председателя, секретаря, членов комиссии и дата аттестации.
16. Решение руководителя предприятия по итогам аттестации.
17. Роспись работника в получении второго экземпляра экзаменационного листа.

Результаты аттестации в недельный срок сообщаются руководителю предприятия. Руководитель с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в месячный срок принимает решение об установлении работникам соответствующих разрядов оплаты труда, поощрении за добросовестный труд, об освобождении работника от занимаемой должности в соответствии с подпунктом «б» пункта 3 статьи 81 ТК РФ. О принятом руководителем решении в трудовой книжке делается соответствующая запись.

Признание работника по результатам аттестации не соответствующим должности или выполняемой работе дает право руководителю оставить на свою ответственность работника в прежней должности; перевести на другую работу или уволить в течение двух месяцев, если работник не согласится с понижением его в должности (в этот срок засчитывается болезнь и пребывание в отпуске). По истечении двух месяцев после аттестации увольнение работника или понижение его в должности не допускается.

Отдел кадров готовит справку и приказ об итогах аттестации, составляет совместно с руководством план вытекающих из них мероприятий, списки ответственных за его проведение лиц.

Основными *недостатками* аттестационных комиссий считаются отсутствие отработанной методики, позволяющей дать аттестуемому комплексную оценку; включение в них лиц, не способных разобраться в специфике деятельности аттестуемых и принимающих решения на основе эмоций, личных отношений, а не существа дела; слабое моральное и материальное поощрение членов комиссии; их зависимость от администрации.

3. Методы оценки персонала

Виды оценки можно классифицировать по нескольким *направлениям*.

1. По *объекту*, т.е. по тому, что оценивается:

- деятельность;
- достижение цели, количественный и качественный результат;
- наличие у работника тех или личных иных качеств.

2. По *источникам*, на данных которых базируется оценка:

- документы (автобиография, резюме, характеристика);
- результаты кадровых собеседований;
- данные общего и специального тестирования;
- итоги участия в дискуссиях;
- отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях;
- графологическая и физиогномическая экспертизы.

3. По *субъекту* оценки (кандидат или работник, осуществляющий самооценку; его коллеги, руководители, подчиненные, члены специальной комиссии).

4. По *степени охвата* оценкой коллектива (всеобщая или выборочная оценка).

5. По *периоду оценки* (определенный календарный срок, время работы в организации, подразделении, должности).

Методы выполнения оценочных процедур:

Метод стандартных оценок состоит в том, что руководитель заполняет специальную форму, характеризуя каждый аспект работы сотрудника.

Метод анкет и сравнительных анкет основывается на наборе вопросов и описаний. Оценивающий ставит «галочку» против каждой характеристики или оставляет пустое место. Вариантом метода анкет может быть их заполнение не только руководителем, но и подчиненным с последующим их сравнением группой экспертов, которые формируют комплексную оценку деловых и личных качеств. Анкеты могут содержать такие оценочные параметры, как производительность, качество работы, аккуратность, точность, общительность, характер взаимоотношений в коллективе, умение совместно работать ради достижения общих результатов, инициативность, уровень квалификации и знаний, организационные навыки, психологические качества.

Метод решающей ситуации используется в основном при оценке исполнителей и основывается на описаниях «правильного» поведения работников в определенных ситуациях. С ними как с эталоном сопоставляется поведение оцениваемого работника. Этот метод предполагает фиксацию того, сколько раз и каким образом человек вел себя в соответствующих ситуациях.

Метод комитетов, заключается в том, что работа человека обсуждается в группе. Она разделяется при этом на отдельные составляющие и оценивается по каждой из них. В результате составляется список действий, оцениваемых как успешные и неуспешные, на основе сопоставления которого с требованиями к сотруднику или должности выносится окончательное заключение.

360-градусный метод оценки состоит в том, что сотрудник оценивается всеми, с кем контактирует в процессе работы. Этот метод потенциально конфликтен.

Метод интервью. В рамках структурированного интервью всем претендентам задаются одни и те же, связанные с предстоящей работой вопросы, а ответы оцениваются на основе заранее разработанных и вытекающих из содержания работы критериев (например, в баллах). Ситуационное интервью состоит в том, что претендентам предлагаются описания одинаковых ситуаций, а после задаются вопросы об их возможных действиях.

Метод групповых дискуссий предполагает, что сотруднику приходится участвовать в обсуждении проблемы и отстаивать свою точку зрения в группе. Дискуссия записывается, и потом ей дают оценку специалисты.

Метод ранжирования работников: аттестуемых работников в результате специальных наблюдений располагают в последовательности, определяемой степенью присутствия у них того или иного качества, оцениваемого в баллах.

Метод сравнения по парам основывается на том, что фамилии оцениваемых работников наносятся на карточки, которые затем попарно сравниваются с установленным критерием, и эксперт выбирает из пары карточку того, кто более ему отвечает. Процедура повторяется для отобранных работников. Оценку могут проводить несколько экспертов. Затем подсчитывается число раз,

когда работник был лучшим в паре, и результаты представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых работников. Полученные индексы можно сравнивать со средним рейтингом.

Метод заданного распределения предписывает экспертам давать оценки в пределах фиксированных квот (например, 10% отличных; 20% хороших; 40% удовлетворительных; 20% не вполне удовлетворительных; 10% неудовлетворительных) либо в пределах некоего лимита баллов на группу.

Методом оформления результатов оценки персонала может быть составление *графического профиля должности* (таблица 7.1).

Таблица 7.1

Графический профиль должности

Требуемое качество	Степень развития качеств, в баллах									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Организаторские способности			●	●						
Аналитические способности			●		●					
Стрессоустойчивость					●		●			
Обязательность					●					
Способность к творчеству			●			●				

Сплошная линия – требуемый профиль должности.

Пунктирная линия – фактический профиль сотрудника или претендента на должность.

Для количественной оценки сотрудника можно использовать метод *квалиметрии*. Тогда можно определить интегральную взвешенную оценку сотрудника или кандидата на должность по формуле:

$$O_{\text{инт}} = \sum_{i=1}^n a_i \cdot k_i, \quad (7.1)$$

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1, \quad (7.2)$$

где k_i – балльная оценка i -го качества кандидата или сотрудника;

a_i – весовой коэффициент i -го качества кандидата или сотрудника.

Вес каждого параметра общий для всех оцениваемых лиц и определяется в соответствии с вкладом того или иного качества сотрудника в конечные результаты работы. Балльная оценка качеств осуществляется экспертным путем.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Что такое аттестация персонала? Для чего она необходима?
2. Какие вопросы необходимо решить в процессе аттестации кадров?
3. Что такое аттестация рабочего места? Для чего она необходима?

4. Какие три вида аттестации Вы знаете? В чем их особенности? С какой периодичностью они проводятся?
5. Каким образом осуществляется самооценка персонала?
6. Назовите явные и латентные цели аттестации персонала.
7. Какие решения могут приниматься по итогам аттестации работника?
8. Какой нормативный документ регулирует аттестацию персонала в бюджетной сфере?
9. Какой перечень мероприятий предполагает организация аттестации персонала?
10. Кем составляется и что содержит представление на работника?
11. За какой период до проведения аттестации работник должен быть уведомлен о ней?
12. Кто включается в состав аттестационной комиссии?
13. Что содержит график проведения аттестации? В каком порядке аттестуются разные категории персонала организации?
14. В каком порядке проходит голосование при проведении заседания аттестационной комиссии?
15. Что включает аттестационный лист, заполняемый на работника?
16. Назовите основные недостатки аттестации персонала.
17. По каким направлениям можно классифицировать виды оценки персонала?
18. Назовите основные методы оценочных процедур.
19. Как составляется графический профиль должности?
20. Как можно использовать квалитетрию для оценки персонала?

ТЕМА 8. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. Высвобождение персонала ведет к устранению излишней численности, несоответствия работников предъявляемым к ним требованиям, снижению дополнительных расходов. Высвобождение персонала не обязательно осуществляется в форме увольнения сотрудников. Это может быть перевод их на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю, сокращение вакантных ставок, а не конкретных людей.

Правовые аспекты высвобождения персонала регулируются главой 13 ТК РФ «Прекращение трудового договора».

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- Соглашение сторон.
- Истечение срока трудового договора, за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения. Срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до увольнения. Трудовой договор, заключенный

на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

- Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию) (статья 80).

- Расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статья 81).

- Перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю.

- Отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора (статья 73).

- Отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением.

- Отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность.

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям. Днем увольнения работника является последний день его работы. Работник, увольняющийся по собственному желанию, должен в письменной форме предупредить об этом работодателя за две недели. По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении. В случаях, когда заявление работника об увольнении по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию), работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет. Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Трудовой договор может быть расторгнут *по инициативе администрации* в следующих случаях:

- Ликвидации организации.

- Сокращения численности или штата работников организации.

- Несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

- а) состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;

- б) недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. Увольнение по этим основаниям допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

- Смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера).

- Неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание.

- Однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

- а) прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

- б) появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения (это должно быть подтверждено медицинским заключением);

- в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной);

- г) совершения по месту работы хищения имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий (органов ВД, органов фин. контроля);

- д) нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий.

- Совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности (кассир, кладовщик), если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя.

- Совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы.

- Принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации.

- Представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя в период его болезни и в период пребывания в отпуске.

При принятии решения о сокращении численности или штата работников организации работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом выборному профсоюзному органу данной организации не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий (при массовом увольнении – за три месяца). Увольнение работников, являющихся членами профсоюза, по сокращению штата, результатам аттестации, неисполнению трудовых обязанностей производится с учетом мотивированного мнения выборного профсоюзного органа данной организации.

При увольнении по сокращению численности или штата преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой квалификацией или производительностью. В случае равной производительности предпочтение отдается лицам, имеющим двух и более детей; работ-

никам с длительным стажем непрерывной работы; работникам, получившим в организации увечье или профессиональное заболевание; тем, кто повышает свою квалификацию. Трудовой договор подлежит прекращению по следующим обстоятельствам, *не зависящим от воли сторон*:

- Призыв работника на военную службу.
- Восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда.
- Неизбрание на должность.
- Осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда.
- Признание работника полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением.
- Наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия).

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Что такое высвобождение персонала?
2. Какой нормативный правовой акт регулирует высвобождение персонала?
3. Назовите основания прекращения трудового договора с работником.
4. В каких случаях трудовой договор может быть расторгнут по инициативе администрации?
5. В каких случаях трудовой договор расторгается по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон?

ПРИМЕРЫ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Вариант № 1

Теоретическая часть:

1. Стратегия управления персоналом.
2. Кадровая политика.

Практическая часть:

Задание 1

Неработающий человек, который надеется вскоре снова получить работу:

- а) относится к безработным;
- б) не учитывается в составе экономически активного населения;
- в) рассматривается как не полностью занятый;
- г) не включается в состав трудовых ресурсов;
- д) относится к экономически неактивному населению.

Задание 2

Рассчитайте плановую численность работников каждой подсистемы системы управления персоналом, если известна годовая трудоемкость управленческих функций для каждой подсистемы:

1. Найма и учета персонала – 10400 чел./ч.
2. Развития персонала – 7160 чел./ч.
3. Планирования персонала – 12360 чел./ч.

Полезный годовой фонд рабочего времени одного работника – 1940 ч, $K_{cc} = 1,15$.

Задание 3

Рассчитайте величину нормы штучного ($T_{шт}$), штучно-калькуляционного времени ($T_{шк}$) и норму выработки в смену (H_B) в условиях серийного типа производства, если оперативное время $T_{оп} = 12$ мин., норматив времени на отдых $a_{отд} = 4\%$ от оперативного времени, а норматив времени обслуживания рабочего места $a_{об} = 6\%$. Подготовительно заключительное время $T_{пз} = 20$ мин., количество деталей в партии $n = 40$ шт.

Задание 4

Цеху установлена производственная программа на месяц с нормативной трудоемкостью 30 000 час, в том числе по участкам: №1 – 8000 час; №2 – 7500 час; №3 – 6200 час; №4 – 8300 час. Определите явочную численность рабочих по участкам и в целом по цеху. Число рабочих часов в месяц на одного рабочего – 176.

Вариант № 2

Теоретическая часть:

1. Профорентация персонала.

2. Маркетинг персонала.

Практическая часть:

Задание 1

Человек, потерявший работу из-за спада в экономике, попадает в категорию безработных, охваченных:

- а) фрикционной формой безработицы;
- б) структурной формой безработицы;
- в) институциональной формой безработицы.

Задание 2

Среднесписочная численность работников предприятия составляет 2300 чел. Фактическая численность работников отдельных подсистем системы управления персоналом составляет:

- найма, отбора и учета персонала – 7 чел.;
- развития персонала – 4 чел.;
- планирования и маркетинга персонала – 8 чел.;
- мотивации труда – 5 чел.

Определить общую численность работников системы управления персоналом предприятия. Рассчитайте долю работников системы управления персоналом в общей численности работников предприятия.

Задание 3

Рассчитайте нормы штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки в смену по следующим данным: машинное (основное) время $T_m = 8$ мин., вспомогательное время $T_v = 4$ мин., время обслуживания $a_{обс} = 5\%$ от оперативного времени, время на отдых $a_{отд} = 4\%$ от оперативного времени. Подготовительно-заключительное время $T_{пз} = 12$ мин. Количество деталей в партии $n = 40$ шт. Производство серийное.

Задание 4

Расчеты показывают, что для выполнения годовой производственной программы предприятию потребуется затратить 2860 тыс. чел.-час, в том числе по цехам: №1 – 500 тыс. чел.-час; №2 – 1460 тыс. чел.-час; №3 – 900 тыс. чел.-час. Нормы выполняются в среднем на 116%. Определите необходимую списочную и явочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени одного рабочего – 234 дня. Продолжительность смены – 8 часов. Коэффициент списочного состава – 1,15.

Вариант № 3

Теоретическая часть:

1. Адаптация персонала в организации.
2. Организационная культура.

Практическая часть:

Задание 1

Работник, уволившийся добровольно и пока еще не нашедший работу, попадает в категорию безработных, охваченных:

- а) фрикционной формой безработицы;
- б) структурной формой безработицы;
- в) институциональной формой безработицы;
- г) все предыдущие ответы неверны.

Задание 2

Рассчитайте плановую списочную численность сотрудников отдела кадров, если общая трудоемкость всех работ, выполняемых отделом за год, составила 6109 чел./час, $\Phi_{\text{пол}} = 1940$ ч, $K_{\text{сс}} = 1,15$.

Задание 3

Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки в смену при следующих исходных данных: $T_{\text{оп}} = 10$ мин., $T_{\text{пз}} = 5$ мин., $a_{\text{об}} = 8\%$ от оперативного времени, $a_{\text{отд}} = 4\%$. Количество деталей в партии $n = 10$ шт. Производство серийное.

Задание 4

Для выполнения дневного производственного задания коллективу цеха требуется затратить 900 нормо-часов, в том числе на выполнение слесарных операций – 320 час; токарных – 240 час; фрезерных – 200 час; сверлильных – 140 час. Рассчитайте необходимую явочную численность рабочих по профессиям при условии, что слесари выполняют нормы на 125%; токари – 117%; фрезеровщики – на 122% и сверловщики – на 122%. Продолжительность смены – 8 часов.

Вариант № 4

Теоретическая часть:

1. Формы и системы оплаты труда на предприятии.
2. Методы мотивации персонала.

Практическая часть:

Задание 1

Отечественное предприятие разорилось в результате конкуренции с иностранным производителем, продающим продукцию по более низким ценам. Появившаяся в результате безработица является:

- а) структурной;
- б) экономической;
- в) циклической;
- г) фрикционной;
- д) институциональной.

Задание 2

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца. Исходные данные представлены в таблице.

Организационно-управленческий вид работы	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, час
Расчет денежной наличности	500	1
Учёт доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) – 1920 час;
Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, – 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, – 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,1.

Задание 3

Определите уровень выполнения норм выработки токарем, если он сдал ОТК за месяц 40 шт. валов ($T_{шт} = 3$ чел.-ч) и 30 втулок ($T_{шт} = 2,5$ чел.-ч) Отработано 23 смены по 8 часов.

Задание 4

Определите среднее выполнение норм по цеху, если 20 рабочих выполнили нормы на 85%; 26 – на 95%; 40 – на 105%; 60 – на 112%; 30 – на 125% и 12 – на 140%.

Вариант № 5

Теоретическая часть:

1. Конфликты в трудовом коллективе.
2. Этика трудовых отношений.

Практическая часть:

Задание 1

Экономически активное население России составляет:

- | | |
|----------------------|----------------------|
| а) 145 млн. человек; | г) 31 млн. человек; |
| б) 72 млн. человек; | д) 65 млн. человек; |
| в) 180 млн. человек; | е) 112 млн. человек. |

Задание 2

Уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиски, относится к категории:

- а) безработных;

- б) не включаемых в состав трудовых ресурсов;
- в) экономически неактивного населения;
- г) входит во все перечисленные категории.

Задание 3

Численность занятых в составе экономически активного населения – 85 млн. человек; численность безработных – 15 млн. человек. Месяц спустя из 85 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. человек; 1 млн. человек, из числа официально зарегистрированных безработных, прекратили поиски работы. Определите начальный уровень безработицы; определите численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

Задание 4

Вы желаете устроиться на работу в какую-либо организацию (предприятие). Руководитель предприятия просит Вас представить резюме. Составить резюме, в котором охарактеризовать себя с точки зрения имеющихся знаний, умений, навыков выполнения будущей работы, потенциала роста и т.д.

Вариант № 6

Теоретическая часть:

1. Охрана и безопасность труда на предприятии.
2. Научная организация труда.

Практическая часть:

Задание 1

Какая из перечисленных категорий населения не входит в состав трудовых ресурсов?

- а) мужчины 16-30 лет;
- б) пенсионеры, занятые в производстве;
- в) инвалиды 1 и 2 группы, находящиеся в трудоспособном возрасте;
- г) женщины 45-54 лет, получающие льготную пенсию и занятые в производстве;
- д) безработные трудоспособные граждане;
- е) студенты высших учебных заведений;
- ж) инвалиды 3 группы, не работающие на производстве;
- з) работающие школьники 15 лет.

Задание 2

Сумма занятых и безработных образует:

- а) трудовые ресурсы;
- б) рабочую силу;
- в) экономически активное население;
- г) население страны.

Задание 3

Население страны составляет 75 млн. человек. Удельный вес населения в трудоспособном возрасте в общем населении страны – 68%. Численность инвалидов 1 и 2 групп в трудоспособном возрасте составляет 3 млн. человек. Из них работает 15%. Численность пенсионеров по возрасту – 15 млн. человек. Из них 65% не работает. Определить численность трудовых ресурсов страны.

Задание 4

Величина основного времени – 3,5 минуты. Вспомогательное время – 2,1 минуты. Относительные нормативы затрат времени приведены в таблице.

Вид затрат времени	Процент
Отдых и личные надобности	7,0
Организационное обслуживание рабочего места	8,5
Техническое обслуживание оборудования	5,2
Технологические перерывы	3,7

Определить норму штучного времени в условиях крупносерийного производства.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Предмет и основные понятия управления персоналом.
2. Сравнение концепций управления персоналом и управления человеческими ресурсами.
3. Понятие о персонале организации. Виды численности персонала.
4. Структура персонала. Категории персонала.
5. Показатели, характеризующие движение персонала в организации.
6. Профессия, специальность, квалификация. Показатели, характеризующие квалификацию персонала в организации. Профессиональная компетентность.
7. История, значение и основные функции служб персонала.
8. Структура службы персонала на предприятии.
9. Понятие кадровой политики и стратегии. Типы кадровых стратегий.
10. Сущность кадрового планирования. Этапы планирования работы с персоналом.
11. Метод расчета потребности в персонале по времени (трудоемкости) трудового процесса. Баланс рабочего времени работника.
12. Расчет численности административно-управленческого персонала по формуле Розенкранца.
13. Метод расчета численности персонала по нормам обслуживания. Стохастические и экспертные методы определения потребности в персонале.
14. Норма времени. Виды затрат рабочего времени в составе нормы штучного времени. Норма штучно-калькуляционного времени. Подготовительно-заключительное время.
15. Нормы выработки, обслуживания, времени обслуживания, численности, управляемости, соотношения. Опытно-статистические и технически обоснованные нормы.
16. Процесс набора и отбора кадров в организацию. Анализ содержания работы. Методы внутреннего и внешнего подбора персонала.
17. Отбор персонала в организацию. Методы отбора кадров.
18. Содержание резюме. Анкетирование. Автобиография. Характеристика. Тесты и их виды. Кадровое собеседование.
19. Правовые основы оформления трудовых отношений. Трудовой договор и его содержание. Случаи заключения срочного трудового договора.
20. Кадровая документация и ее формы.
21. Модель обучения персонала в организации. Направления обучения персонала. Формы, преимущества и недостатки обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места.
22. Управление деловой карьерой: понятие, виды, направления, этапы.
23. Управление кадровым резервом: виды резерва, принципы формирования, методы и показатели работы с резервом.
24. Понятие об аттестации персонала. Виды и цели аттестации.
25. Организация процесса аттестации персонала.

26. Виды оценки персонала по объекту, субъекту, источникам, степени охвата, периоду оценки. Методы выполнения оценочных процедур. Графический профиль должности.

27. Высвобождение персонала организации. Основания и порядок расторжения трудового договора по инициативе работника и работодателя.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др. ; ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити, 2015. – 561 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118464> (дата обращения: 27.11.2020). – ISBN 5-238-00290-4. – Текст : электронный.

2. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 389 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496066> (дата обращения: 27.11.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-02048-3. – Текст : электронный.

3. Шапиро, С.А. Управление персоналом: курс лекций, практикум / С.А. Шапиро. – 2-е изд., доп. и перераб. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 288 с.: ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=272164> (дата обращения: 10.03.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-3674-9. – DOI 10.23681/272164. – Текст: электронный.

4. Маслова, В.М. Управление персоналом: [текст]: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.(10 экз.)

ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
2. Официальный сайт журнала «Управление персоналом» <http://www.top-personal.ru/>
3. Портал «Корпоративный менеджмент» <http://www.cfin.ru/>
4. Сайт Федеральной службы государственной статистики России (Росстат) <http://www.gks.ru/>
5. Сайт Министерства экономического развития РФ <http://www.economy.gov.ru/>
6. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

Сорокин Антон Витальевич
Прокопьев Александр Владимирович

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие для студентов всех форм обучения
направления подготовки «Менеджмент»

Редактор Е.Ф. Изотова

Подписано к печати 15.10.15. Формат 60x84 /16.
Усл. печ. л. 4,19. Тираж 30 экз. Заказ 151489. Рег. №119.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/6.