

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ВОЛЖСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

О.Н. Максимова
О.А. Гаврилова
Н.В. Иевлева

Исследование систем управления персоналом

Электронное учебное пособие



Волжский
2023

ББК 65.291.6я73
УДК 331(07)
М 171

Рецензенты:

доцент кафедры «Прикладной экономики и менеджмента» МБОУ ВО
ВИЭПП, кандидат экономических наук

Сычева А.В.

профессор, зав.кафедрой «Экономики и социально-гуманитарных дисциплин»
ВФ ВолГУ, доктор экономических наук

Литвинова А.В.

Издается по решению редакционно-издательского совета
Волгоградского государственного технического университета

Максимова, О.Н.

Исследование систем управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.Н. Максимова, О.А. Гаврилова, Н.В. Иевлева; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, ВПИ (филиал) ФГБОУ ВО ВолгГТУ. – Электрон. текстовые дан. (1 файл: 595 КБ). – Волжский, 2023. – Режим доступа: <http://lib.volpi.ru>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9948-4743-5

В учебном пособии представлена система управления персоналом в организации с определением ее основных элементов проектирования. Предложены научные подходы к исследованию систем управления персоналом организации. Рассмотрены основные методы и методики исследования систем управления персоналом организации, а также дана оценка эффективности управления персоналом. Работа содержит представление об управлении карьерой персонала и кадровым резервом организации, а также управлении ориентацией и адаптацией персонала.

Пособие рассчитано на магистрантов дневной и заочной формы обучения направления 38.04.01 «Экономика».

Илл. 12, табл. 15, библиограф.: 41 назв.

ISBN 978-5-9948-4743-5

© Волгоградский государственный
технический университет, 2023

© Волжский политехнический
институт, 2023

Содержание

1. Система управления персоналом организации и ее проектирование.....	4
1.1. Система управления персоналом в организации.....	4
1.2. Основные элементы проектирования.....	15
2. Научные подходы к исследованию систем управления персоналом организации.....	20
2.1 Исследование систем управления персоналом организации.....	20
2.2 Общие и специфические функции управления персоналом.....	23
2.3 Оценка эффективности управления персоналом.....	26
3. Управление развитием персонала организации и его технологии.....	35
3.1. Развитие персонала в организации.....	35
3.2. Принципы и система развития персонала.....	37
3.3. Оценка и развитие персонала.....	42
3.4. Управление развитием персонала.....	45
4. Основные направления исследования систем управления персоналом в организации.....	52
4.1. Направления исследования систем управления персоналом в организации.....	52
4.2. Обучение и развитие персонала.....	56
5. Методы и методики исследования систем управления персоналом организации.....	66
5.1. Методы исследования системы управления персоналом.....	66
5.2. Методики исследования систем управления персоналом.....	69
5.3. Систематизация принципов управления персоналом организации.....	73
6. Управление карьерой персонала и кадровым резервом организации.....	81
6.1. Управление карьерой персонала	81
6.2. Виды карьеры.....	83
6.3. Технологии управления карьерой.....	85
6.4. Управление служебной карьерой и формирование кадрового резерва предприятия.....	91
7. Управление ориентацией и адаптацией персонала.....	110
7.1. Профессиональная ориентация и адаптация персонала в организации... ..	110
7.2. Адаптация работника на этапе вхождения в организацию: цели, задачи, виды, показатели адаптированности.....	115
Список использованной литературы.....	135

ТЕМА 1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

1.1. Система управления персоналом в организации

Персонал организации – самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал – это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Управление персоналом – это сложное и многогранное искусство, которое включает в себя множество профессиональных подсистем и профессиональных навыков. В самом общем виде можно сказать, что система управления персоналом состоит из двух больших подсистем:

- первая – непосредственное управление персоналом;
- вторая – планирование и прогнозирование кадровой политики на предприятии, анализ и планирование тенденций формирования структуры кадров.

Обе подсистемы включают в себя обширные комплексы и варианты кадровой политики в организации (фирме).

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немало внимания уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом базируется на нескольких важных принципах.

1. Принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.

2. Принцип преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников.

3. Принцип должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.

4. Принцип открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.

5. Принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.

6. Принцип соответствия – порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.

7. Принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций.

8. Принцип повышения квалификации.

9. Принцип правовой защищенности – все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

Управление персоналом должно иметь системный характер, то есть необходим скоординированный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава компании: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

Для определения сущности системы управления персоналом в организации необходимо рассмотреть основные цели и задачи данной системы.

Выделяют следующие основные цели системы управления персоналом:

- 1) повышение конкурентоспособности организации;
- 2) повышение эффективности труда и производства в организации;
- 3) усиление социальной активности работников в организации.

Среди основных задач системы управления персоналом выделяют:

- 1) обеспечение организации рабочей силой необходимых объемов и требуемой квалификации;
- 2) достижение обоснованного соотношения между структурой производственного и кадрового потенциалов;
- 3) полное и эффективное использование потенциала работников, формирование стабильности в коллективе.

Система управления персоналом включает в себя несколько видов работ с кадрами.

Первый, чисто технический, вид работы с кадрами начинается с оформления работника при приеме на работу и заканчивается его увольнением. В этом промежутке времени кадровая служба занимается вопросами профориентации работника, его перемещениями по службе (конечно, не одного работника, а всего персонала фирмы). Эта же группа кадровых работников (или один сотрудник кадровой службы) обычно занимается проблемами обеспечения занятости работников организации:

- перевод работников на другое место, если ликвидируются какие-то рабочие места, с соответствующей переподготовкой и переквалификацией, если это необходимо;

- если занять человека с ликвидированного рабочего места внутри фирмы не представляется возможным, кадровая служба пытается решить вопрос о его переводе в другие фирмы, и только после этого – увольнение.

Эти же сотрудники кадровой службы занимаются вопросами информационного обеспечения всей системы управления кадров: найм, увольнение, общее количество работников, перемещение, обучение, повышение квалификации, отпуска, болезни, прогулы и опоздания, прочие нарушения трудовой дисциплины и общественного порядка, поощрение лучших сотрудников, уход на пенсию и т.д.

Во вторую группу работ включаются все виды деятельности кадровых служб по обеспечению нормальных условий труда для работников всех

подразделений. Сюда входят вопросы психофизиологии труда, т.е. подбор работ с учетом характеров и темпераментов работников, их личных склонностей, с учетом их профессиональной подготовки, знаний и опыта. Это же подразделение занимается вопросами эргономики труда, удобства и комфорта на рабочем месте, разработкой рационального размещения оборудования, инструментов, приспособлений, которое обеспечивает максимальную безопасность труда и минимальные усилия работников при выполнении трудовых приемов.

Техническая эстетика – тоже важный вид работы кадровой службы: красивое оформление рабочих мест (даже цветы и фотографии, амулеты и брелоки, чтобы только не мешали работе), окраска помещения и оборудования в приятные успокаивающие (но не усыпляющие) или, наоборот, в бодрящие цвета, красивая мебель и оборудование, их рациональное и эстетическое расположение в рабочем помещении и множество других вопросов подобного рода.

В эту же группу проблем входят вопросы труда и техники безопасности, которые решаются в комплексе с эргономикой и технической эстетикой. И, наконец, вопросы охраны окружающей среды и в первую очередь воздействие техники, технологии и общих условий труда на здоровье и жизнь работников фирмы.

Очень важным направлением кадровой работы в системе управления персоналом в организации является регулирование трудовых отношений. В этот комплекс работ входят социально-психологическая диагностика работников, групп и коллектива в целом, выявление и урегулирование производственных, конфликтов и стрессов, анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, разработка и контроль за соблюдением этических норм, взаимоотношений. И эта же кадровая группа занимается вопросами взаимодействия с профсоюзами.

Развитие социальной инфраструктуры в системе управления персоналом в организации, в принципе, тоже работа кадровых служб. Проблем данного рода много – начиная с проблем организации системы общественного питания в

организации и кончая вопросами охраны здоровья, организации отдыха, работы детских учреждений. Много вопросов, связанных с организацией общественного питания на предприятии (на заводе, фабрике), расположенном в удаленном районе, небольшом городке, или в том случае, когда на заводе (в организации) занято очень много работников, для которых довольно трудно разработать график обеденных перерывов и, главное, обеспечить комфортные условия приема пищи. Это же подразделение кадровой службы занимается проблемами жилищно-бытового обслуживания, если в этом есть необходимость; вопросами развития культуры, спорта, физического воспитания; управлением социальными конфликтами и стрессами.

И, наконец, в функции кадровых служб на этом уровне входят вопросы разработки, формирования и совершенствования оргструктуры управления. Регулярно проводится анализ сложившейся организационной структуры, выявляются достоинства, недостатки, параллелизм, дублирование, узкие места.

На основе данных такого анализа вносятся изменения в организационную структуру управления и в штатные расписания отделов и служб.

В подсистему планирования и прогнозирования кадровой политики фирмы в структуре системы управления персоналом входят в основном службы (группы, люди), которые занимаются вопросами стратегии и тактики управления кадрами.

И в первую очередь сюда входит группа планирования, прогнозирования и маркетинга персонала. Эта группа занимается маркетинговыми исследованиями рынка труда: существующий спрос и предложения рабочей силы, потенциально возможные изменения в спросе и предложении трудовых ресурсов под влиянием научно-технического прогресса, новой техники и технологии, с учетом принципиального изменения вида, характера и качества выпускаемой продукции.

Далее проводится анализ существующего кадрового потенциала, и вырабатываются предложения по изменению функциональной, квалификационной и профессиональной структуры кадров с учетом выводов и предложений, сделанных на основе маркетинговых исследований, особенно в

направлении потенциального изменения спроса и предложения на рынке трудовых ресурсов.

Если маркетинговые исследования показывают, что профессиональный и квалификационный состав даже потенциального рынка труда, с учетом будущих выпускников профессионально-технических училищ, колледжей, университетов, значительно отстает от темпов научно-технического прогресса, от степени обновления техники, технологии и выпускаемой продукции, фирма разрабатывает стратегию управления персоналом, в том числе планирует систему обучения и профессиональной переподготовки кадров с учетом требований новых условий и содержания труда.

Далее в системе управления персоналом в организации вступает в работу группа, которая занимается развитием кадрового потенциала фирмы. Она занимается вопросами технического и экономического обучения персонала, переподготовкой и повышением квалификации работников, занимается проблемами кадрового резерва, поддерживает контакты с внешними источниками, пополняющими организацию профессиональными кадрами – учебными профессиональными заведениями, биржами труда, фирмами, занимающимися выявлением и подготовкой талантливых руководителей и специалистов высшего ранга.

В данном случае речь идет о фирмах, которые специализируются на том, что отслеживают творческий рост выпускников университетов и колледжей в течение нескольких лет с момента получения ими диплома. Фирмы включают их в свою картотеку и наблюдают за их продвижением по службе. При этом учитывается несколько моментов. Это диапазон и характер выполняемых работ. Если выпускник университета или колледжа пришел на работу в фирму четко по той специальности, которую он получил в образовательном учреждении, и несколько лет работает только в этом направлении, он практически исключается из числа претендентов на высокую руководящую должность.

То же самое происходит и с претендентами, которые сделали неплохую карьеру, но в рамках одной фирмы и при более или менее однотипной профессиональной деятельности. Большими преимуществами при рекомендации на выдвижение или назначение на высокий руководящий пост или на должность ведущего специалиста обладает человек, который показал неплохие результаты в различных сферах деятельности, при работе в разных фирмах, достаточно сильно отличающимися сферами своей деятельности.

Большая и важная работа кадровой службы в системе управления персоналом организации – планирование и контроль деловой карьеры, профессиональная и социально-психологическая оценка кандидатов на вакантные должности, адаптация работников к условиям труда в организации, особенно к адаптации при резком изменении ситуации: на рынке, в технике, технологии, в структуре и качественных параметрах выпускаемой продукции, при реорганизации производственной структуры и организационной структуры управления.

Много внимания в работе кадровых служб в системе управления персоналом организации уделяется вопросам анализа и развития форм стимулирования труда. На предприятиях этими вопросами занимаются отделы труда и заработной платы. В западных и американских фирмах все эти вопросы рассматриваются в рамках кадровых служб. Справедливо считается, что нельзя одни кадровые вопросы оторвать от других. И найм, и увольнение, и продвижение, и повышение квалификации, и нормирование, и организация труда, стимулирование, поощрение, жилищно-бытовые, социально-психологические вопросы – все это единый комплекс работ с персоналом, и выполняется он единой кадровой службой.

Анализ и развитие форм стимулирования труда в системе управления персоналом в организации состоит из многих видов работ. Прежде всего, это нормирование труда и тарификация работ, разработка систем оплаты труда. Разрабатываются различные формы морального поощрения, и решаются вопросы

их использования: когда, для кого, в каких вариантах. Проводится периодическая оценка кадров, тестирование, аттестация с позиций потенциальных потребностей фирмы в кадровых ресурсах с учетом стратегии и тактики фирмы. Эта же группа занимается вопросами управления трудовой мотивации работников.

И, наконец, здесь же разрабатываются формы участия работников в прибылях фирмы и ее капитале: простое использование части прибыли на дополнительное поощрение, выплату премий работникам; распределение части акций среди сотрудников фирмы (бесплатно, в виде поощрения) с последующей выплатой дивидендов по ним и т.д.

Кадровая служба в рамках системы управления персоналом организации занимается также вопросами оказания юридических услуг, в частности, решением спорных вопросов трудовых отношений, решением правовых вопросов хозяйственной деятельности. А в случае необходимости она же проводит согласование распорядительных документов по управлению персоналом: положений об отделах и службах, должностных инструкций, регламента режима труда и отдыха, трудовых контрактов и соглашений и прочих вопросов подобного рода.

Для чего нужна система управления персоналом на предприятии?

Система управления персоналом компании (СУП) включает в себя карьерное планирование, нормирование труда, отбор и подбор сотрудников, их последующую адаптацию и ряд других кадровых мероприятий, регулярно проводимых работодателем. От сбалансированности и эффективности этой системы напрямую зависят коммерческий успех компании и перспективы её дальнейшего роста.

Перед СУП любой организации стоят весьма трудоёмкие, но важные цели: социальные, экономические, научно-технические. Социальные цели системы управления персоналом заключаются в удовлетворении определённых потребностей и запросов работников, научно-технические – в обеспечении заданного работодателем или диктуемого рынком уровня качества производимой

предприятием продукции, а также повышении производительности труда за счёт внедрения новых технологий и методов работы.

Принципиальное значение имеет и экономический аспект: продуманное построение системы управления персоналом и своевременное её совершенствование – залог рентабельности производства. Мотивированный, лояльный, высококвалифицированный и работающий в комфортных условиях персонал быстрее и качественнее выполняет поставленные руководством задачи.

Функции системы управления персоналом

Сотрудники компании – самый ценный её ресурс. Поэтому вопросы, связанные с распределением кадров и организацией труда, не должны откладываться в долгий ящик. И только системный подход даёт возможность решать их с минимальными затратами.

Система управления персоналом на предприятии выполняет сразу несколько важных функций:

- позволяет грамотно осуществлять кадровое планирование и прогнозирование;
- обеспечивает компанию квалифицированными кадрами благодаря правильному подбору персонала и своевременному обучению/переобучению работников;
- повышает производительность труда на предприятии за счёт формирования механизмов мотивации отдельных сотрудников и рабочих групп (бригад, отделов);
- осуществляет правовое регулирование кадровых процессов; нормализует и улучшает условия труда;
- распределяет кадровые ресурсы.

Чтобы на деле, а не только на словах решать все задачи системы управления персоналом, необходимо придерживаться принципов экономической целесообразности, иерархичности и приоритета производственной деятельности над управленческими процессами.

Элементы системы управления персоналом

Масштаб СУП, как и её структура, определяется характером производства и размерами предприятия. Чем крупнее организация, чем сложнее и многограннее производственный процесс, тем больше времени и ресурсов уходит на формирование системы управления персоналом. Как правило, лучшим решением становится создание на предприятии специальных структурных подразделений, следящих за своевременным и полноценным выполнением ключевых функций в сфере управления кадрами.

Таблица 1.1 – Примерная структура системы управления персоналом

Элемент системы	Какие функции выполняет
Линейное руководство	Занимается управлением организацией и её отдельными подразделениями (департаментами)
Планирование и маркетинг	Осуществляет стратегическое планирование (в том числе кадровое), разрабатывает кадровую и рекламную политику компании, поддерживает связи с источниками рабочей силы
Управление трудовой деятельностью	Анализирует личностные и групповые отношения в рабочем коллективе, повышает эффективность взаимодействия между отдельными сотрудниками и рабочими группами
Обеспечение условий труда	Следит за соблюдением этических, законодательных и экологических норм, требований охраны труда, принципов эргономики рабочего процесса
Обучение и развитие персонала	Обеспечивает и контролирует процесс обучения, переквалификации и карьерного роста отдельных сотрудников или рабочих групп
Управление мотивацией персонала	Разрабатывает и внедряет методы материального и нематериального поощрения сотрудников, формы оплаты труда, тарификацию производственного процесса
Информационное и правовое обеспечение	Решает юридические вопросы, отвечает за разрешение трудовых конфликтов и споров, оповещает персонал о предстоящих изменениях и нововведениях

Эффективностью работы отдельных структурных элементов определяется эффективность системы управления персоналом в целом. Некоторые элементы считаются необязательными, в то время как без других очень сложно обойтись даже маленькому предприятию. Сколько бы структурных элементов ни

насчитывала созданная на предприятии СУП, для полноценного её функционирования необходима слаженная работа всех подсистем.

Оценка системы управления персоналом

Как понять, насколько эффективна СУП, применяемая предприятием? Провести детальный анализ системы управления персоналом и её оценку. К процедуре оценки привлекаются не только кадровики, но и руководители организации и её отдельных департаментов.

Параметры для анализа и оценки:

- производительность труда;
- социально-психологический климат в коллективе;
- уровень квалификации персонала;
- текучесть кадров;
- темпы роста заработной платы и её удельный вес в себестоимости продукции;
- расходы работодателя на социальные программы и т.д.

На основании полученных и документально зафиксированных результатов разрабатывается дальнейшая стратегия: если система управления персоналом организации неоптимальна и нуждается в улучшении, её необходимо как можно скорее усовершенствовать, отталкиваясь от выявленных проблем и недостатков.

Потребность в изменениях может назреть довольно быстро и проявляться как на внешнем уровне (влияющем на производственный процесс, сбыт продукции, финансы), так и на внутреннем, отвечающем непосредственно за работу с кадрами.

Совершенствование системы управления персоналом осуществляется разными методами: балансовым, опытным, декомпозиционным, путём подстановки кадров и т.д. Однозначно полезным и выгодным в перспективе решением станет автоматизация подбора сотрудников, учёта рабочего времени и других процессов управления персоналом.

1.2. Основные элементы проектирования

Стадии и этапы организационного проектирования

Технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования системы управления (ТЭО) предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходимости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления персоналом и организацией в целом.

ТЭО включает следующие разделы: введение, характеристика существующей производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

Основным разделом этого этапа является «Характеристика существующей производственной системы и системы управления». Сюда включаются:

- результаты анализа производственной системы организации и ее основных элементов (кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технология производства, производственные функции, производственная структура, продукция);

- результаты анализа системы управления организации и ее составных частей – подсистем линейного руководства, а также целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем и их основных элементов (кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, функции управления, оргструктура управления, управленческие решения);

- перечень и характеристика недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления (в том числе по отдельным составляющим их элементам);

- оценка производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления в целом и по составляющим их

элементам, а также степени ухудшения технико-экономических и социальных показателей деятельности.

Данный раздел включает результаты обследования существующей производственной системы и системы управления организацией.

Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организацией.

В состав ЗО рекомендуется включать разделы, в которых раскрываются:

- основание разработки проекта совершенствования системы управления;
- цель разработки проекта;
- результаты анализа состояния производства и управления организацией;
- требования к построению системы управления организацией;
- предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления;
- технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления;
- состав, содержание и организация работы по разработке и внедрению проекта;
- порядок приемки проекта совершенствования системы управления организацией;
- источники информации, используемые при разработке проекта.

Организационный общий и рабочий проекты системы управления

Документация этого этапа проектирования должна состоять из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

К общественной документации относятся: ведомость документов проекта, проект специализации организаций и цехов основного производства, схема проектируемой производственной структуры с описанием, схема

организационной структуры управления с описанием, основной стандарт организации на систему управления, пояснительная записка к проекту, проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта, расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта.

Основное содержание пояснительной записки составляют проектные решения по совершенствованию управления, которые содержат материалы по рационализации функционирования подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем по элементам каждой подсистемы.

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта включает следующие данные:

- исходные данные для расчета экономической эффективности;
- расчет единовременных затрат;
- расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные расходы, накладные расходы).

Документация подсистем линейного руководства, функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления включает основной стандарт организации на соответствующую подсистему, положения о должностных лицах дирекции и о подразделениях.

Организационный рабочий проект системы управления организацией (ОРП) разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организацией. Цель рабочего проекта – разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечение нормального функционирования системы управления организацией. Рабочая документация этапа рабочего проектирования должна состоять по аналогии с ООП из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых

подсистем, документации функциональных подсистем, документации подсистем обеспечения.

Содержание рабочей документации пояснительной записки к рабочему проекту отличается от содержания рабочей документации пояснительной записки к общему проекту более глубокой детализацией проектных решений по совершенствованию управления и дополнительными сведениями о составе проекта, отзывах на проект и источниках информации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тесты

1. Целью управления персоналом организации не является...

а) повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

б) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

в) обеспечение максимального использования потенциала работника;

г) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

2. Функцией управления не является...

а) планирование;

б) мотивация;

в) контроль;

г) информатизация.

3. Целями управления являются:

а) координация;

б) повышение эффективности производства и труда;

в) мотивация персонала;

г) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.

4. Продолжите определение: Объект управления персоналом – это люди, наделенные...

а) совокупностью психологических, физиологических качеств;
б) одинаковыми полномочиями;
в) совокупностью психологических, физиологических признаков, знаниями, профессией и квалификационной подготовкой;

г) функциями управления.

5. Функциями управления являются...

а) делегирование полномочий;

б) координация;

в) организация рабочего места;

г) контроль и мотивация.

6. Персонал – это...

а) люди, приглашенные на временную подработку;

б) личный состав предприятия, учреждения;

в) служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории;

г) группа людей с фиксированным размером оплаты труда.

7. Основными функциями процесса управления персоналом являются:

а) анализ, планирование, мотивация, контроль;

б) учет, аудит, планирование, прогнозирование, контроль;

в) планирование, организация, координация, мотивация, контроль;

г) планирование, прогнозирование, организация, мониторинг, контроль.

8. Система управления персоналом организации включает следующие функциональные подсистемы...

а) анализа и совершенствования стимулирования и мотиваций персонала;

б) тактики управления;

в) трудовых отношений;

г) планирование, прогнозирование и маркетинга персоналом.

9. Элемент системы управления персоналом, который анализирует личностные и групповые отношения в рабочем коллективе, повышает

эффективность взаимодействия между отдельными сотрудниками и рабочими группами – это...

- а) линейное руководство;
- б) планирование и маркетинг;
- в) управление трудовой деятельностью;
- г) обеспечение условий труда.

10. Основные цели системы управления персоналом...

- а) повышение конкурентоспособности организации;
- б) повышение эффективности труда и производства в организации;
- в) усиление социальной активности работников в организации;
- г) все ответы верны.

ТЕМА 2. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Исследование систем управления персоналом организации

Для систематизации подходов к исследованию СУП будем опираться на концепцию управления персоналом предприятия (системы) А. Я. Кибанова: «Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций». Все направления кадровой работы на предприятии А. Я. Кибанов предлагает рассматривать как однородные подсистемы СУП, что во многом облегчает научный подход к их исследованию. Исследование СУП – это анализ и синтез всех подсистем или направлений кадровой политики организации, её концепции управления, развития и совершенствования с применением современной методологии исследования систем управления организации, подбором научных принципов, подходов, классических и современных методов.

Выбор научного подхода к исследованию СУП определяет процесс его

проведения, от этого выбора будет зависеть направленность исследования, подбор методов и во многом его результат. В большинстве исследований СУП используется системный подход и реализуется на практике через системный анализ, который рассматривают как дисциплину, развивающую методы. Анализ – способ изучения фактов, элементов, связей в подсистемах, компонентах и самой СУП. Анализ нельзя рассматривать без синтеза, роль которого только увеличивается в исследовании систем управления персоналом.

Управление человеческими ресурсами – это особый подход к управлению людьми в компании, нацеленный на достижение конкурентных преимуществ путём стратегического размещения квалифицированного и лояльного персонала, использующий целостный набор культуральных, структурных и кадровых техник, она предлагает весомый набор научных подходов к анализу, развитию и исследованию СУП. Рассмотрим следующие подходы к управлению персоналом, которые можно применить для исследования СУП (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Подходы для исследования системы управления персоналом организации

Название подхода	Характеристика подхода
1	2
Стратегический	Интеграция со стратегией организации и разработка технологий, процедур для достижения целей предприятия (системы)
Экзистенциальный	Учёт психологии людей (персонала) организации, осмысленность поставленных целей
Системный	Исследование закономерностей и явлений каждого уровня системы и её подсистем
Интегративно-комплексный	Сочетание системного со стратегическим подходом: исследование трех уровней – организации, группы, отдельного индивида
Групп-аналитический	Исследование закономерностей и явлений каждого уровня системы и её подсистем
Матричный	Исследование сети коммуникативных связей и отношений в организации
Анализ менеджмента человеческих ресурсов	Анализ психологии личности и компетенций руководителей
Личностный	Анализ лидера-руководителя и ключевых фигур компании
Поведенческий	Анализ и исследование лояльности и поведения персонала для достижения цели предприятия
Ситуационный	Анализ, исследование и разработка решений для

	устранения причин проблем
Гуманистический	Исследование персонала, направленное на его развитие и совершенствованиеСУП
Харизматический	Анализ и учёт психолого-педагогических возможностей лидеров организации
Деятельностно-специфический	В основе подхода лежит исследование специфической деятельности персонала или группы специалистов

При развитии теории и практики управления предприятием необходимо рассматривать два уровня анализа организации. «На первом уровне организация представляется как множество подсистем – отдельных индивидов и коалиций. На втором уровне организация рассматривается как нечто единое и неделимое». Такой подход можно применить также к системе управления персоналом предприятия и обозначить его как «двухуровневый».

Рассмотрим следующие подходы для исследования систем управления:

- диалектический подход, сущность которого в том, что «все её элементы взаимосвязаны и взаимообусловлены»;
- эмпирический подход, который опирается на изучение «опыта функционирования системы»;
- изучение межличностных отношений, основанное «на методах социально-психологических наук»;
- изучение группового поведения – «следует понимать систему отношений в системе управления»;
- социально-технический подход, на основе исследования «взаимодействия людей с технико-технологическим окружением»;
- подход с позиции принятия решений, суть состоит в выборе «эффективного варианта реализации решения по проблеме»;
- информационный подход, необходимость исследования «информационного обеспечения» и «документооборота» в организации»;
- математический подход, который «выявляется количественное влияние факторов» на управление системой;

- комплексный подход, при исследовании системы определяются «внутренние и внешние факторы», влияющие на функционирование системы;
- системно-структурный подход, с одной стороны, «изучает систему как динамично развивающуюся, с другой – разделяет на составляющие».

Трудности в выборе научных подходов при исследовании систем управления персоналом организации состоят в том, чтобы найти возможность сочетания точных математических и статистических подходов с психологическими, педагогическими, социологическими методами и методиками, которые не всегда укладываются в рамки количественных показателей.

2.2 Общие и специфические функции управления персоналом

В управлении персоналом выделять функции общие, или универсальные, пригодные для любого процесса управления, и специфические функции кадровой службы. К универсальным функциям управления относятся прогнозирование, планирование, организация, координация, регулирование, контроль. Данные функции отражают сущность процесса управления, в том числе персоналом, в сфере управления которым они наполняются конкретным содержанием и спецификой проявления.

К специфическим функциям управления персоналом относятся:

1. Административная функция.

Отражает деятельность, основанную на законодательстве в области труда и нормативных актах, ее сущностью является:

- составление штатного расписания;
- прием;
- увольнение;
- передвижение кадров;
- соблюдение трудового законодательства и пр.

2. Функция планирования. Содержанием этой функции является оценка имеющегося кадрового потенциала и определение потребностей в кадрах в

будущем (предполагается наличие планов, прогнозов, программ).

3. Социальная функция. Связана с определением уровня заработной платы и социальных льгот, мерами по обеспечению здоровья и безопасности сотрудников (организация питания, медобслуживания, психологической разгрузки и др.).

4. Функция повышения качества профессиональной деятельности. Включает разработку и реализацию предложений по совершенствованию организации труда (его объем и содержание) и организационным изменениям в структурных подразделениях; организацию учебы персонала, включая вопросы подготовки и перепрофилирования и др.

5. Воспитательная функция. Данная функция связана с формированием в соответствии с задачами, стоящими перед организацией, морально-этических установок сотрудников.

6. Функция мотивации. Предполагает действия по созданию условий, побуждающих сотрудников к активной трудовой деятельности посредством экономических, моральных и других методов.

7. Информационно-аналитическая функция. Использование современной информационной базы компьютерной техники в работе с персоналом (чаще всего используется база «1С – Персонал»).

В управлении персоналом чаще всего реализуются следующие подходы:

1. Системный подход – предполагает, что любая система (объект управления) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов.

2. Комплексный подход – требует учета экономических, организационных, социальных и психологических аспектов управления в их взаимосвязи.

3. Интеграционный подход – нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между системой и ее отдельными подсистемами, между стадиями жизненного цикла объекта управления, между уровнями управления по вертикали и субъектами управления по горизонтали.

4. Маркетинговый подход – предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на человека, нацелен на изучение

внутреннего и внешнего рынка труда, его сегментирование и реализацию специальных кадровых подходов, анализ ожиданий сотрудников в отношении должностных перемещений, информирование о потребности в кадрах, возможности повысить или изменить квалификацию.

5. Функциональный подход – заключается в том, что управление персоналом рассматривается как совокупность функций, которые выполняют кадровые структуры при реализации процесса управленческого воздействия.

6. Динамический подход – рассматривает процесс управления персоналом в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчинении, осуществляет ретроспективный (за 5-10 лет) и перспективный анализ (прогноз).

7. Процессный подход – рассматривает функции управления персоналом как взаимосвязанные и взаимообусловленные. Процесс управления является общей суммой всех функций, серией непрерывных, взаимосвязанных действий.

8. Нормативный подход – связан с установлением нормативов управления по всем подсистемам.

9. Административный подход – регламентируются в нормативных актах функции, права и обязанности персонала (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

10. Поведенческий подход – предполагает оказание помощи работнику в осознании своих возможностей, творческих способностей.

11. Ситуационный подход – основан на том, что пригодность различных методов управления персоналом определяется конкретной ситуацией. Не существует единого способа управления персоналом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации, максимально к ней адаптирован.

Управление персоналом не самоцель, а средство повышения уровня функционирования организации. Результатом эффективного управления персоналом будет высокая организованность, четкое распределение функций, иерархии должностей, преодоление параллелизма в работе, усиление

исполнительской дисциплины, урегулирование должностных (служебных, деловых) отношений.

В управлении персоналом выделяются:

цели – процедуры, технологии (правила) – операции (действия) – мотивы (стимулы) – результаты

В целом, в наиболее общем виде под управлением персоналом следует понимать выполняемую в организации деятельность, способствующую наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

2.3 Оценка эффективности управления персоналом

Сама возможность вести анализ управления персоналом в терминах полезности, эффективности представляется условием, позволяющим убедить бизнес в необходимости (по критерию выгоды, то есть из прагматических соображений) ценить и достойно относиться к персоналу.

Эффективность управления персоналом – это достижение организационных и индивидуальных целей при минимальных издержках. Организационные цели (применительно, например, к рыночным предприятиям) состоят в обеспечении прибыльности и стабильности деятельности организации, адаптируемости к будущим изменениям ситуации при минимальных затратах на персонал, индивидуальные цели заключаются, главным образом, в удовлетворенности сотрудников трудом, его компенсацией и пребыванием в организации.

Наиболее часто используемым формально-оценочным методом является анализ статистических данных, выступающий первым этапом исследования системы управления персоналом. На данном этапе производится выявление основных характеристик совокупной рабочей силы предприятия. В ходе анализа определяются:

1. Численность работников по категориям и должностям. Оценивается то, насколько численность персонала соответствует текущей и перспективной

потребностям организации, а также каков процент работников управления от общей численности персонала.

2. Половозрастная структура. Определяется путем группирования сотрудников по полу и возрасту (например, моложе 20 лет, 20-30 лет, 31-40 лет и т.д.).

3. Образовательная структура. Персонал организации оценивается по факту наличия определенной квалификация, образования.

4. Профессионально-квалификационная структура. Выявляется степень соответствия профессионального и квалификационного уровня работников потребностям организации.

5. Стаж работы. Определяется средняя продолжительность работы сотрудников в данной организации. Данный критерий является одним из важнейших показателей для определения степени лояльности персонала.

6. Текучесть кадров. Определяется как соотношение числа работников, покинувших организацию за определенный период (обычно за год), к среднему числу работающих сотрудников за тот же период. Важен не только сам показатель текучести, но и ранжирование причин, ее вызывающих.

7. Абсентеизм (от лат. *absentia* – отсутствие). Рассчитывается как соотношение потерь рабочего времени за определенный период к общему количеству рабочего времени за тот же период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте. Важно провести детальный анализ причин с целью принятия дальнейших корректирующих мер.

8. Внутренняя мобильность персонала. Определяется по соотношению количества работников, сменивших рабочие места (должности) в рамках данной организации за определенный период (как правило, за год), к общему числу сотрудников организации за этот же период.

Большое значение при анализе внутренней мобильности персонала имеет выявление причин смены рабочих мест:

- являлось ли это запланированной ротацией;
- связана ли мобильность с трудовыми конфликтами и прочее.

Важно также определить среднюю продолжительность работы сотрудников на одном рабочем месте (по категориям работников и уровням должностей). Слишком длительное или слишком короткое пребывание работников той или иной категории на одном рабочем месте свидетельствует о недоработках в области кадровой работы и требует вмешательства со стороны руководства.

9. Степень укомплектованности подразделений квалифицированными специалистами. Определяется на основе спецификации рабочих мест и результатов квалификационных испытаний и аттестации сотрудников.

10. Уровень травматизма. Высокий уровень травматизма свидетельствует о низком качестве конструирования рабочих мест и представляет значительную угрозу мотивации работников.

Эффективность управления персоналом может быть выявлена также в экономическом и социальном аспекте. Под экономической эффективностью в области управления персоналом понимается достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств. Показателем эффективности использования сотрудников служит уровень издержек на персонал.

К наиболее широко используемым в настоящее время показателям статистики относятся:

- а) общие издержки организации на рабочую силу;
- б) доля издержек на рабочую силу в объеме себестоимости производимой продукции.

Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является производительность труда работников. Постоянное поддержание высокой производительности – свидетельство адекватности системы стимулирования не только целям, но и специфике имеющегося персонала. Производительность труда рассчитывается по следующим показателям:

– объем производимой продукции (оказанных услуг) за единицу времени (определяется в стоимостном или натуральном выражении);

– объем прибыли на одного работника;

– количество времени, затраченного на производство единицы продукции.

Применяется в том случае, когда предприятие (организация) выпускает однородную продукцию.

Основными компонентами экономической эффективности управления персоналом являются:

1. Соотношение результатов работы с затратами в сфере персонала. К затратам труда относятся:

а) способность к результативной работе (образование работника и уровень квалификации; способности, навыки; опыт; физическое и психическое здоровье; способность выдерживать большие нагрузки; адаптационные способности; умение преодолевать конфликтные ситуации; умение работать в команде и пр.);

б) готовность выполнять работу (мотивационная структура личности; мотивирующие воздействия);

в) организационные условия (условия на рабочем месте; организация работы; вид и качество технологии).

Затраты на персонал включают:

– валовую заработную плату работников и их премии;

– социальные расходы (социальные услуги);

– затраты, не связанные с денежными стимулами; затраты на работу с персоналом (создание структуры управления персоналом, информационной системы, службы жалоб и предложений и т.п.).

2. Стабильность и гибкость персонала.

Стабильность показывает вклад персонала в устойчивое развитие организации (это процессы, связанные с сотрудниками и протекающие аналогично: преемственность персонала, передача опыта, знаний; надежность выполняемых работ; отсутствие напряженности и конфликтов в коллективе).

Гибкость предполагает способность сотрудников адаптироваться при внешних изменениях к новым условиям (умение принимать новые решения; готовность идти на конфликт; содействие изменениям). Искусство менеджмента в данном случае состоит в способности находить баланс между данными противоположными тенденциями.

Отрицательной реакцией и симптомом низкой экономической эффективности управления персоналом будут такие показатели, как флуктуация (текучесть кадров и необходимость затрат на поиск новых сотрудников), абсентеизм (временное отсутствие сотрудников на рабочем месте по причине болезни или прогула), низкая производительность труда (результаты падают, а затраты увеличиваются).

Под социальной эффективностью управления персоналом понимается степень удовлетворения потребностей и интересов сотрудников организации. Социальная эффективность реализуется в обеспечении гарантированного существования (соответствующая зарплата и социальные услуги), создании условий для развития индивидуальных способностей, в предоставлении определенной свободы и самостоятельности сотрудникам, в эффективной межличностной коммуникации. Социальная эффективность снижается вследствие действия таких факторов, как неблагоприятный график работ, наличие постоянных стрессовых ситуаций на рабочем месте, интеллектуальных и физических перегрузок, ущерба, наносимого личности, в том числе, здоровью и пр. Факторы, влияющие на социальную эффективность, представлены в таблицах 2.2 и 2.3.

Таблица 2.2 – Общая схема социальной эффективности

Каталог потребностей сотрудников	
Отрицательные моменты, которые следует предотвращать	Преимущества, которые следует реализовать
– ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда на рабочем месте, стрессовыми ситуациями, неблагоприятным	– гарантированное существование, обеспечение надлежащего жизненного уровня (надежное рабочее место, соответствующая зарплата, социальные услуги);

<p>графиком работы, интеллектуальными и физическим перегрузками или недогрузками;</p> <p>– ущерб, наносимый здоровью (телесные и психосоматические заболевания, несчастные случаи на работе);</p> <p>– ущерб, наносимый личности (снижение способностей, апатия в свободное от работы время, алкоголизм и др.).</p>	<p>– реализация/развитие индивидуальных способностей;</p> <p>– определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определяющие сферы задач, методику их выполнения и интенсивность работы, рабочее время и др.);</p> <p>– признание, успех, влияние;</p> <p>– социальный контакт и приятный климат в организации (возможность для коммуникаций, информированность, относительная бесконфликтность отношений с начальством и коллегами, возможность разрешения конфликтов при противоречиях интересов).</p>
---	--

Таблица 2.3 – Интересы сотрудников на основе их индивидуальных потребностей

Формирование коллективных интересов сотрудников на основе их индивидуальных потребностей		
«Игра с нулевой суммой»	Устранение разногласий	Ограниченные ресурсы
<p>Потребности, удовлетворение которых для одного сотрудника означало бы невозможность их удовлетворения для другого сотрудника или для другой группы (повышение в должности)</p>	<p>Путем компромиссов в процессе переговоров (иногда и за счет доминирующей позиции отдельных сотрудников)</p>	<p>Из-за ограниченности средств организация не сможет удовлетворить все потребности сотрудников или не сможет удовлетворить их одновременно</p>

Информативным является анализ показателей развития персонала организации, в которых учитывается число сотрудников, прошедших профессиональное обучение за определенный период, по отношению к общей численности персонала. При этом анализируется количество и качество программ обучения, среднее количество часов профессионального обучения на одного обученного сотрудника, а также величина издержек по обучению на одного работника.

Успех управленческой деятельности в значительной степени зависит от учета состояния объекта воздействия – персонала, кадрового потенциала, от происходящих в нем изменений, поэтому выработка целей и приоритетов

управления персоналом, выбор механизмов и технологий в значительной мере зависят от учета реально сложившейся в организации кадровой ситуации, от комплексного анализа состояния кадрового состава, его профессионально-квалификационных характеристик.

Среди показателей, определяющих эффективность системы управления персоналом, а следовательно, и любого кадрового процесса, представляются весьма значимыми следующие:

- состояние социально-психологического климата в коллективе;
- степень удовлетворенности работников;
- готовность персонала к инновационной деятельности;
- степень сплоченности персонала и развития корпоративной культуры.

Одной из существенных сторон современной стратегии управления персоналом является ее направленность на более полное и эффективное использование способностей, развитие внутренних возможностей сотрудников как личностей.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тесты

1. Задачей управления человеческими ресурсами являются...

- а) подбор, наем и размещение персонала;
- б) оптимизация трудовых отношений;
- в) тренинг и развитие человеческих ресурсов;
- г) все ответы верны.

2. Функциональный подход к управлению персоналом – это...

- а) совокупность основных функций и направлений кадровой работы;
- б) совокупность функциональных служб, выполняющих функции по управлению персоналом;
- в) доведение до работников функций, предусмотренных должностными инструкциями;
- г) самостоятельное направление в системе менеджмента предприятия.

3. При данном подходе управления проводятся социологические эксперименты – это...

- а) ориентация на формирование рабочих групп;
- б) социотехническое конструирование;
- в) тимбилдинг;
- г) корпоративная культура.

4. Целенаправленность, планомерность, ответственность, дисциплина, компетентность и др. – это...

- а) методы;
- б) принципы;
- в) элементы системы (подсистемы);
- г) приемы.

5. Подход, представляющий собой анализ и исследование лояльности и поведения персонала для достижения цели предприятия...

- а) поведенческий;
- б) ситуационный;
- в) гуманистический;
- г) харизматический.

6. Подход, представляющий собой анализ, исследование и разработка решений для устранения причин проблем...

- а) поведенческий;
- б) ситуационный;
- в) гуманистический;
- г) харизматический.

7. Подходы для исследования систем управления...

а) диалектический подход, сущность которого в том, что «все её элементы взаимосвязаны и взаимообусловлены»;

б) эмпирический подход, который опирается на изучение «опыта функционирования системы»;

в) изучение межличностных отношений, основанное «на методах социально-психологических наук»;

г) все ответы верны.

8. К специфическим функциям управления персоналом относятся...

а) административная функция;

б) повышения качества профессиональной деятельности;

в) информационно-аналитическая функция;

г) все ответы верны.

9. Классическим показателем степени эффективности системы управления персоналом является...

а) степень вовлеченности работника в управление;

б) повышения качества профессиональной деятельности;

в) производительность труда работников;

г) целенаправленность, ответственность, дисциплина, компетентность.

10. Затраты на персонал включают...

а) валовую заработную плату работников и их премии и социальные расходы (социальные услуги);

б) затраты, не связанные с денежными стимулами;

в) затраты на работу с персоналом (создание структуры управления персоналом, информационной системы, службы жалоб и предложений и т.п.);

г) все ответы верны.

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ЕГО ТЕХНОЛОГИИ

3.1. Развитие персонала в организации

Развитие персонала, как конкретная специфическая часть системы управления персоналом предприятия, сфокусировано на использовании этого процесса с целью достижения экономической и социальной эффективности предприятия.

Развитие персонала – комплекс взаимосвязанных действий, включающих разработку стратегии, управление карьерой, профессиональным ростом и обучением персонала. Это систематический процесс, направленный на формирование потенциала сотрудников предприятия. Системность процесса подразумевает необходимость регулярного проведения мер, связанных с профессиональным обучением, повышением квалификации, ротацией и планированием карьеры персонала в организации. Развитие персонала включает 6 направлений: обучение; переподготовка и повышение квалификации; адаптация; перспективная и текущая оценка персонала; планирование карьеры работников; формирование кадрового резерва.

Такой подход ориентирован на элементную составляющую процесса развития персонала. Вместе с тем современные условия диктуют необходимость повышения темпов развития персонала, что обусловлено ускорением научно-технического прогресса, в результате которого убыстряется процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. В рамках данного подхода основным аспектом является недопущение несоответствия квалификации персонала потребностям компании, чтобы предотвратить отрицательное влияние на результаты ее основной экономической деятельности.

Развитие персонала должно опираться на комплекс мер, включающих профессиональное обучение, повышение квалификации и планирование карьеры персонала внутри организации, для повышения уровня компетентности

административных кадров. Обеспечение организации компетентными сотрудниками должно быть согласовано со стратегией развития персонала и целями, которые ставит перед собой организация.

Значение развития персонала для организации и значительное расширение потребностей в нем в современных условиях привело к тому, что компании напрямую заинтересованы в повышении квалификации и уровня компетентности своих сотрудников.

Основные аспекты системы развития персонала в организации

Профессиональное развитие персонала представляет собой процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению управленческих задач и т.п. Базовыми формами профессионального развития персонала можно считать семинары для сотрудников маркетингового отдела компании, бизнес-курсы для коммерческих агентов, изучение английского языка инженерами и конструкторами, работа руководителей подразделений по профилю их отдела в должности рядового сотрудника.

Профессиональное развитие персонала в современных организациях включается и в показатели для оценки эффективности работы отдельных сотрудников. От уровня компетентности и профессиональных навыков может зависеть и размер оплаты труда административного персонала.

Развитие персонала для предприятия выражается как процесс подготовки сотрудников для выполнения новых производственных, коммерческих или управленческих функций. В соответствии с этими целями развития персонала может выступать повышение трудового потенциала персонала в целом, повышение эффективности труда, снижение текучести кадров, подготовка управленческих работников и др.

Основными направлениями развития персонала выступают:

– сохранение или повышение работоспособности и трудовых навыков сотрудников;

- адаптация персонала к изменяющимся условиям;
- подготовка ключевых сотрудников для выполнения более важных функций на более высоком уровне управления;
- организация методологического повышения квалификации персонала.

Таким образом, можно сделать вывод.

Система развития персонала – это целенаправленный комплекс информационно-организационных и образовательных элементов, непосредственно связанных с выполнением сотрудниками своих трудовых обязанностей, используемых для повышения квалификации работников организации. В этой связи для системы развития персонала важна информация о профессиональной пригодности и склонности работников, а также о требованиях к функциональным обязанностям сотрудника на конкретной должности и наиболее типичных ситуациях в процессе их выполнения.

3.2. Принципы и система развития персонала

Фундаментальными принципами системы развития персонала в организации выступают:

- целостный характер системы развития персонала, обеспечивающий системность использования и преемственность конкретных видов и форм развития персонала;
- проективный характер развития персонала на основе прогноза будущих условий развития организации и ее потребностей в навыках персонала;
- гибкость применяемых форм и методов развития персонала, возможность их поэлементного применения, разделения на этапы; профессиональное, социальное и материальное стимулирование развитие человеческих ресурсов;
- конкретизация возможностей и потребностей организации в развитии персонала, исходя из социально-экономических особенностей ее деятельности.

Система развития персонала

Создание системы развития персонала связано с концепциями человеческого капитала и трудовых ресурсов предприятия. Взаимосвязь между системой развития персонала, управлением человеческим капиталом и человеческими ресурсами.

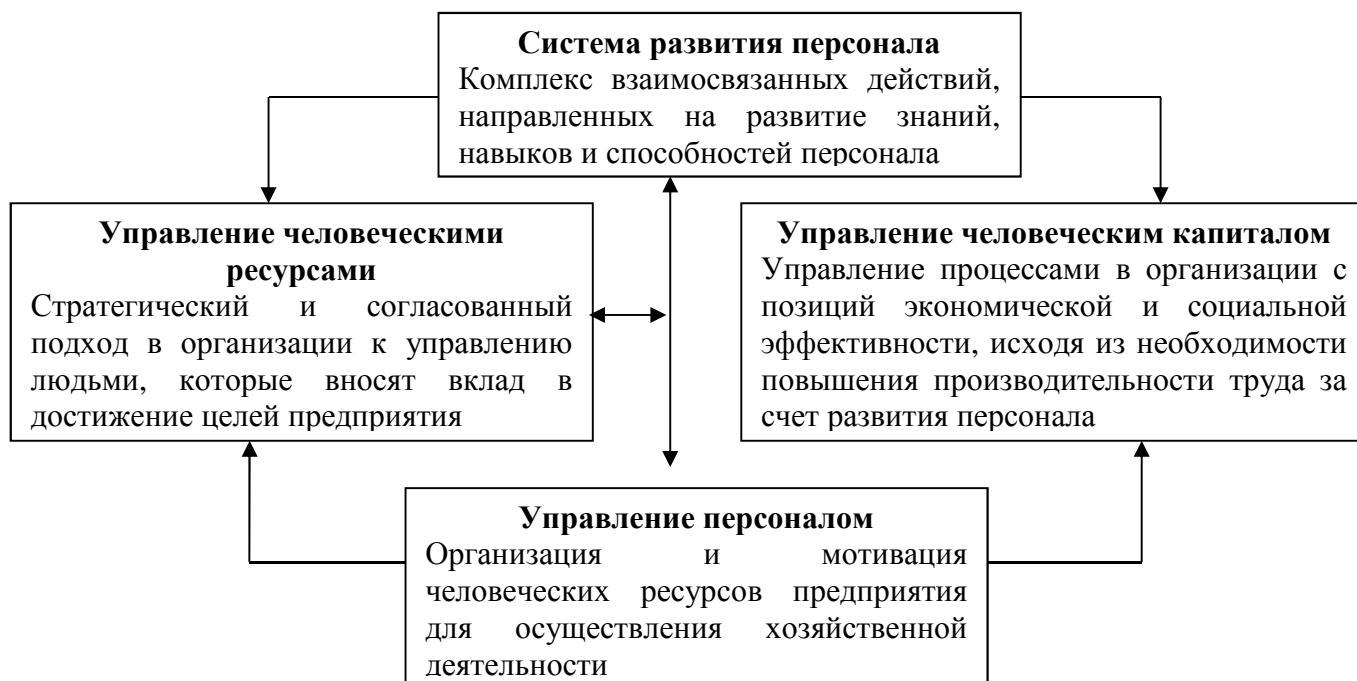


Рисунок 3.1 – Развитие персонала и направлено на увеличение знаний и способностей персонала, т.е. повышение уровня трудовых ресурсов предприятия

Человеческий капитал – это результат образования, воспитания и получения трудовых навыков в форме интеллектуальных способностей и практических навыков. Развитие персонала и направлено на увеличение знаний и способностей персонала, т.е. повышение уровня трудовых ресурсов предприятия.

Следовательно, система развития персонала представляет собой в конечном итоге одно из проявлений стремления организации увеличить человеческий капитал. Концепция развития персонала, как и теория человеческого капитала, делает акцент на добавленной стоимости, которую люди могут создать для организации. Она рассматривает людей как ценный актив и подчеркивает, что инвестиции организации в людей генерируют доходы, которые стоят затраченных средств.

Каких-либо результатов организация может достичь в том случае, если у нее есть запас человеческих ресурсов, который она сможет использовать для повышения эффективности своей деятельности. Это выражается через развитие профессионально значимых качеств, навыков и способностей у работников предприятия, которые могут принести в будущем конкретную пользу. Для работодателя обучение и развитие персонала – это способ получить экономические, организационные, управленческие или производственные выгоды от профессионального роста конкретных сотрудников и персонала организации в целом.

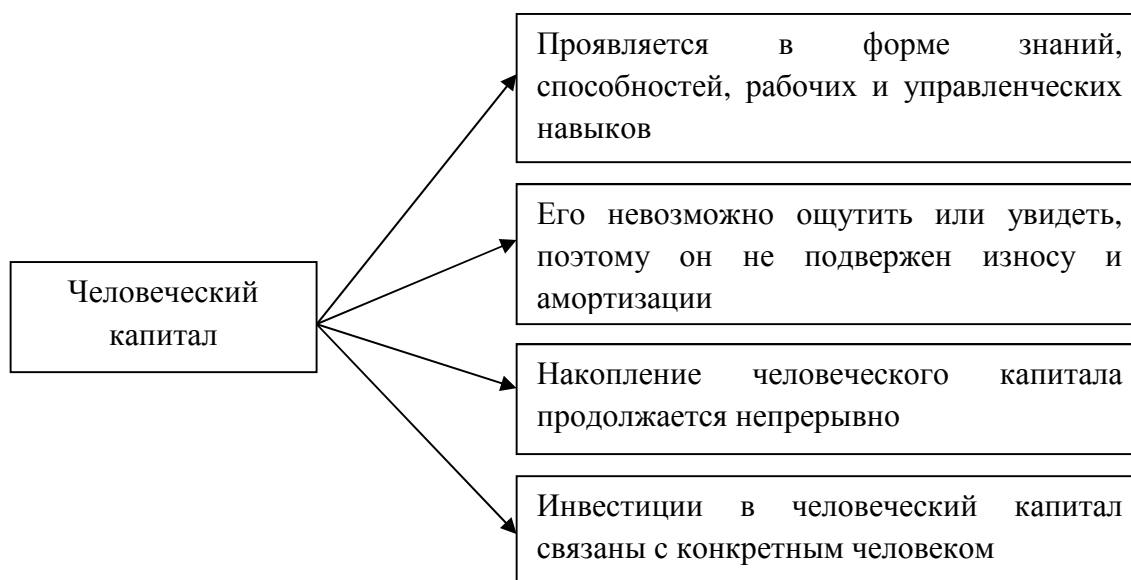


Рисунок 3.2 – Понятие человеческого капитала

В рамках концепции развития персонала предполагается, что эти выгоды станут следствием повышения качества работы, гибкости и способности к принятию решений в результате повышения уровня знаний и компетенции.

В этой связи нужно учитывать следующие аспекты:

– развитие знаний, способностей, рабочих и управленческих навыков сотрудников позволяет организации в обозримом будущем получить более квалифицированных и компетентных сотрудников;

– сочетание природных и приобретенных в результате обучения и жизнедеятельности способностей сотрудников с востребованностью их в рамках

основной деятельности организации диктует необходимость их постоянного совершенствования и развития для повышения эффективности предприятия, как хозяйствующего субъекта;

– сочетание знаний и профессионального опыта сотрудников позволяет организации реализовывать различные формы их профессионального развития на непрерывной основе;

– запас знаний, способностей и навыков накапливается в процессе целесообразного сочетания производственной деятельности и соответствующего мотивирования работника;

– функционирование системы развития персонала, хотя и направлено на всех сотрудников предприятия, связано с профессиональным развитием конкретных работников с целью извлечения социально-экономических выгод организацией в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Развитие персонала представляет собой замкнутый цикл.

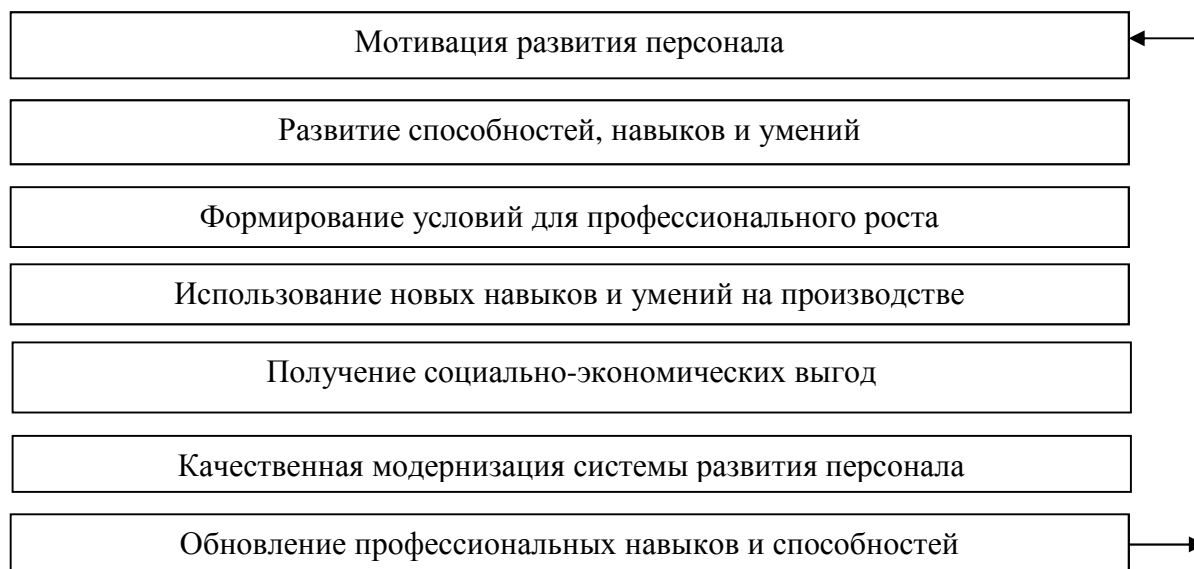


Рисунок 3.3 – Развитие персонала

Обновление профессиональных навыков и способностей сопровождается развитием возможностей и способностей индивида с последующей их реализацией. Повышая индивидуальную производительность труда конкретного сотрудника, организация получает работника, который способен выполнять ту

работу, которая имеет большую ответственность, требует повышенных знаний, навыков принятия управленческих решений и т.п.

Развитие персонала как основа роста и условие повышения эффективности деятельности предприятия



Рисунок 3.4 – Влияние развития персонала на экономическую и социальную эффективность предприятия

Система развития персонала выступает в качестве интегративной основы роста или повышения эффективности деятельности предприятий.

Система развития персонала в организации способствует формированию рабочей силы, имеющей более развитые профессиональные качества, способности и навыки, которые делают конкретных сотрудников способными выполнять более сложные задачи экономического, производственного, организационного и управленческого характера. В результате профессиональное развитие персонала позволяет увеличить эффективность деятельности предприятия, повышает ценность квалифицированных кадров и способствует росту потенциала персонала. В результате развитие персонала становится объектом стратегического планирования, т.е. процесса, посредством которого обеспечивается потребность организации в нужном числе людей нужной квалификации.

Система развития персонала, основанная на дифференциации сотрудников и диверсификации их опыта работы, позволяет разнообразить влияние

используемых комплексных и индивидуально ориентированных программ, направленных на формирование корпоративного интереса в дальнейшем развитии, карьерном росте и кадровом продвижении именно в этой компании.

Ключевые направления развития персонала связаны с повышением профессионально значимых навыков и способностей сотрудников предприятия, адаптацией к изменяющимся условиям и подготовкой сотрудников к выполнению более важных функций на более высоком уровне управления. В соответствии с этим можно судить о том, что развитие персонала ориентировано в первую очередь на повышение профессиональных, функциональных, управленческих и корпоративных компетенций персонала компании. В зависимости от моделей формирования системы компетенций в компаниях они могут развиваться распределенным порядком или комбинироваться в рамках специальных комплексов компетенций, ориентированных на конкретные потребности компании и требования, которые она предъявляет к определенным сотрудникам.

3.3. Оценка и развитие персонала

Для определения целей развития персонала оценка компетенций сотрудников, их профессиональных навыков и умений производится на основе нескольких методов. Интервью с экспертом, который собирает данные о знаниях и опыте сотрудника. Психологические, профессиональные и общие тесты. Методы экспертных наблюдений, по результатам которых эксперт составляет рекомендации по каждому сотруднику. Самопрезентация работника перед экспертами и другими сотрудниками организации. Деловые игры. Разбор бизнес-ситуаций. Индивидуальный разбор конкретных ситуаций в рамках основной деятельности организации с целью выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.

Основными методами оценки персонала выступают первые три направления.

Отдельным методом является ассесмент – оценка компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх. Участникам предлагаются деловые игры и задания, но их цель – не развитие умений и навыков, а равные для всех возможности проявить свои сильные и слабые стороны. В каждом задании за каждым участником закреплен эксперт. Он подробнейшим образом фиксирует поведение своего подопечного, которое относится к наблюдаемой компетенции.

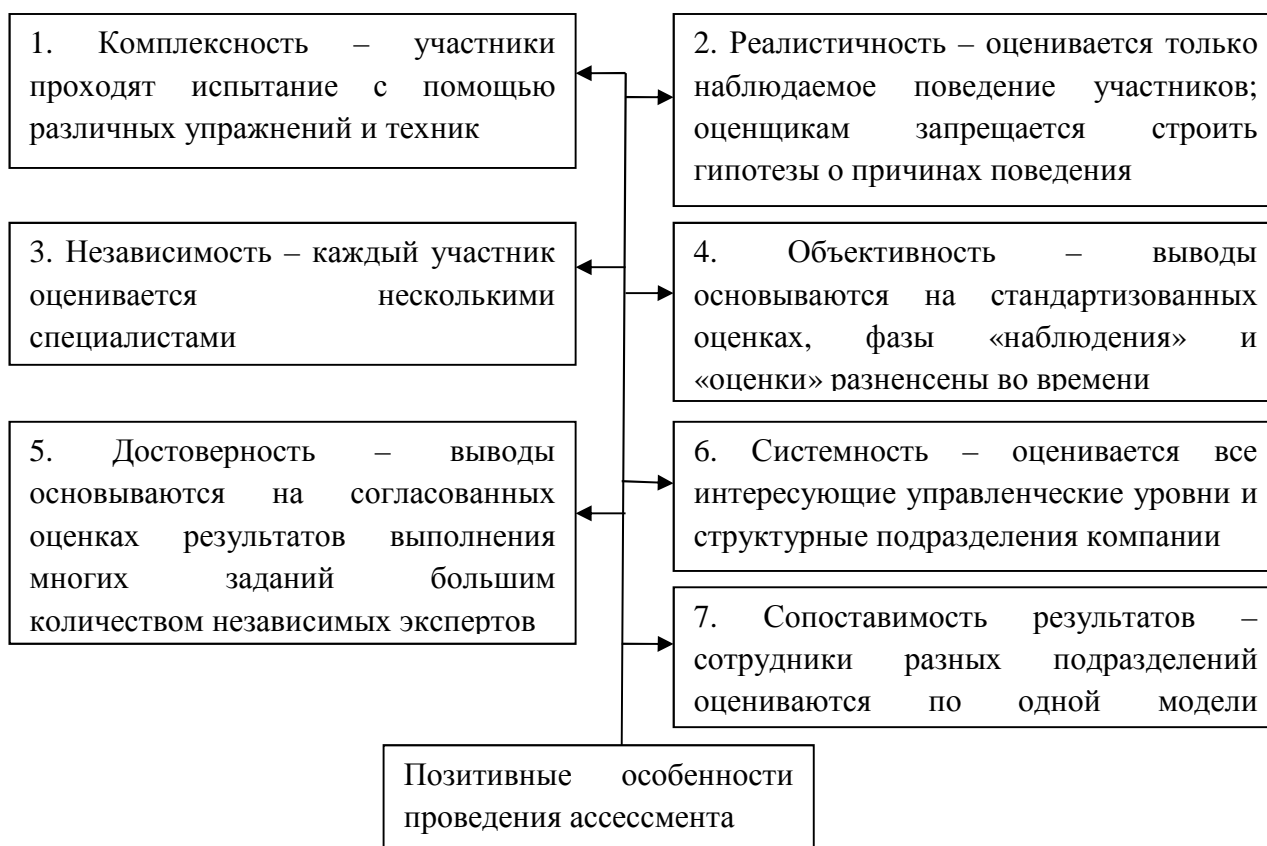


Рисунок 3.5 – Положительные особенности применения ассесмента

Ассесмент может применяться как непосредственно в рамках прямого контакта, так и с использованием систем дистанционного обучения и развития, если такие применяются в организации. Последний вариант особенно актуален, если компания имеет территориально распределенные обособленные подразделения.

Следует отметить, что конкретные процедуры оценки разрабатываются с учетом специфики организации. Центральное место занимают особенности деятельности оцениваемых сотрудников.

Результатом разработки модели оценки развития персонала является подготовка четырех основных инструментов:

- бизнес-симуляции;
- аналитические кейсы;
- набор специальных тестов;
- типовая структура индивидуальных интервью.

По результатам оценки принимается решение относительно дальнейшего развития персонала. У конкретных сотрудников формируется набор оцениваемых компетенций, которые отражают уровень его успешности в рамках той должности, в которой он оценивается. С точки зрения дальнейшего развития комплексный подход позволяет увидеть возможности и ресурсы человека, а также его ограничения, препятствующие эффективности деятельности. Успеха достигают те компании, которым удается гармонизировать свои стратегические цели с жизненными и карьерными целями своих работников. Результаты оценки помогают в этом, поскольку используются как при дальнейшем развитии персонала. Именно развитие и обучение сотрудников впоследствии является залогом снижения текучести кадров.

Типовые методы обучения и развития персонала можно разделить на обучение на рабочем месте и вне его.

Таблица 3.1 – Типовые методы обучения и развития персонала

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1. Производственный инструктаж	1. Конференции
2. Освоение смежных специальностей	2. Лекции, семинары
3. Стажировка в должности	3. Тренинги
4. Горизонтальная и вертикальная ротация	

Однако, помимо широко распространенных методов, в последнее время стали распространяться и менее известные популярные методы развития

персонала, такие как обучение действием, метакоучинг, супервизия и др. Вместе с тем развитие сотрудников, включенных в кадровый резерв, не должно сводиться к какой-то одной деятельности. Напротив, отбор в кадровый резерв может пройти сотрудник, занятый до этого на функциональных должностях в основной деятельности, в этом случае ему потребуется развитие управленческих навыков. Кроме того, повышение профессионального уровня и управленческих навыков является обязательным и для сотрудников административного аппарата, которые будут выдвигаться на замещение более высоких должностей в управленческой иерархии.

3.4. Управление развитием персонала

Управление развитием персонала в организации опирается на действующий регламент и нормативные документы. Развитие персонала входит в регламент трудовых отношений, который упорядочивает труд работников. В рамках этой системы выделяются различные формы регламентации труда, то есть конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т.п., которые можно разделить на документированные и не документированные.

В соответствии с концепцией комплексного развития персонала необходима документальная формализация организации процедур профессиональной подготовки, повышения навыков и квалификации работников. Данный документ должен регулировать процесс развития персонала. В соответствии с этим особое внимание должно уделяться ряду аспектов. Подчеркнем, что основой эффективного функционирования системы развития персонала является планирование обучения персонала. В связи с этим необходимо отметить, что формирование списка конкретных работников, составление, согласование и утверждение их индивидуальных планов развития осуществляет руководство отдела по работе с кадровым резервом.

Процесс профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала регулируется следующими нормативными документами: Трудовой Кодекс Российской Федерации, Федеральный Закон № 184-ФЗ «О техническом регулировании», Федеральный закон N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Коллективный договор компании предприятия. Положение о системе обучения персонала, положение о развития персонала или аналогичные документы. Цель управления развитием персонала в организации: формирование лояльного, стабильного и эффективного штата сотрудников.

Данная цель реализуется в форме организации системы профессионального развития и повышения уровня компетентности сотрудников, необходимого для качественного исполнения бизнес-процессов и достижения плановых результатов.

Задачи управления развитием персонала в организации:

- организация обучения персонала;
- оценка персонала;
- организация профессионального развития персонала;
- обеспечение требуемого уровня профессиональной квалификации;
- повышение уровня компетентности сотрудников;
- обеспечение постоянного профессионального роста сотрудников в соответствии с требованиями и стандартами работы;
- содействие адаптации персонала для создания стабильного коллектива;
- подготовка кадрового резерва.

Управление развитием персонала организации опирается на принципы непрерывности, функциональности и доступности системы обучения персонала. В соответствии с ними определяются форматы и варианты обучения.

Форматы обучения в системе управления развитием персонала:

1. Обучение технологиям работы. Быстрое введение в должность. Ознакомление с документацией, диалог с экспертами организации.
2. Обучение профессиональным и управленческим навыкам. Однодневные модульные программы обучения.

3. Установочное обучение на принятие должности.

Обучение в системе управления развитием персонала может быть реализовано в трех вариантах проведения курсов развития компетенций: полевое обучение и наставничество; аудиторное обучение; дистанционное обучение.

Развитие персонала в организации организуется в соответствии со схемой (рис. 3.6).

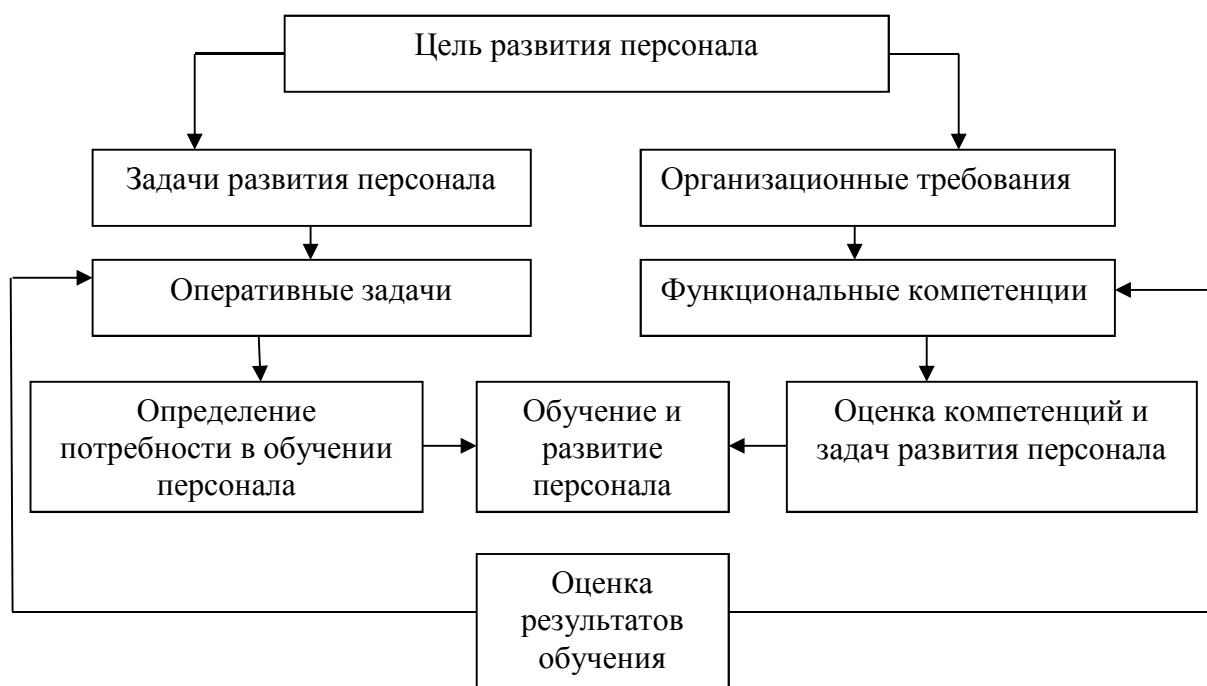


Рисунок 3.6 – Управление развитием персонала в организации

Модель развития персонала в организации основывается на задачах должности и требованиях, предъявляемых к сотрудникам.



Рисунок 3.7 – Модель развития персонала в организации

В целом данная модель достаточно успешно используется в качестве основы развития персонала во всех основных случаях: подбор новых сотрудников со стороны с прицелом на дальнейшее продвижение в организации; предварительное планирование продвижения конкретных сотрудников вверх по должности; проведение базовых оценочно-аттестационных мероприятий в рамках сформированной системы обучения; структурная перестройка действующих обособленных подразделений. Модель развития персонала предполагает разный подход к персоналу в зависимости от двух критериев. В качестве первого критерия выдвигается желание конкретного сотрудника профессионально развиваться и повышать свой уровень знаний. Вторым критерием является сама возможность и перспективность развития такого сотрудника. Данный подход отражен на схеме (рис. 3.8).

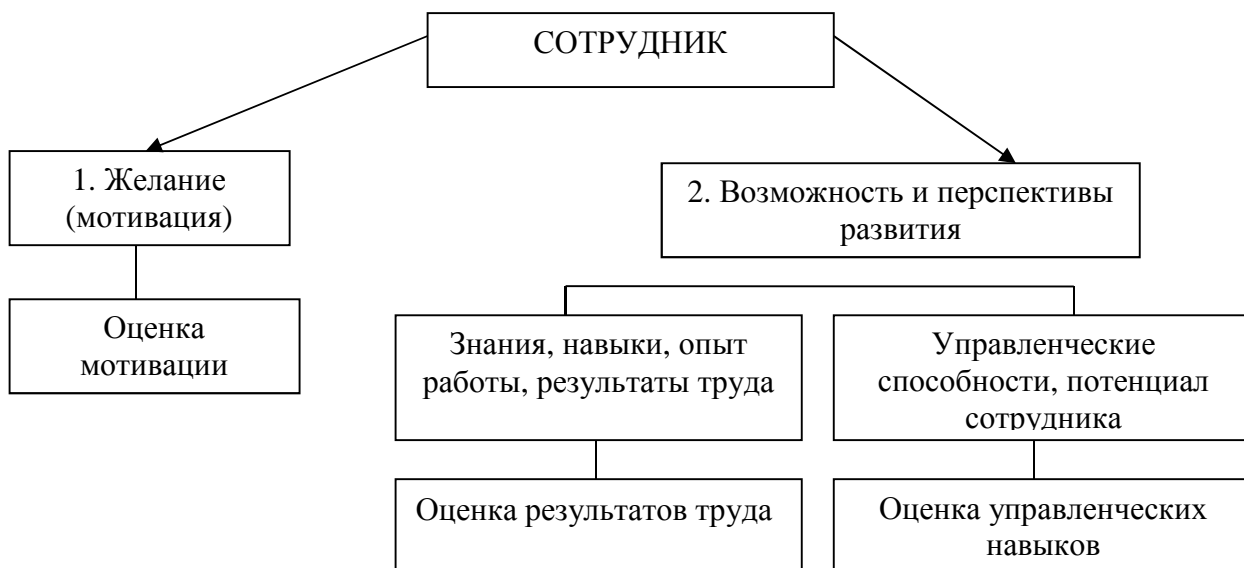


Рисунок 3.8 – Управленческий подход к развитию персонала

При этом предполагается, что в любом случае сотрудник должен удовлетворять обоим критериям. Принципиальная разница сводится к тому, что если сотрудник самостоятельно проявляет инициативу и стремится развиваться в профессиональном и карьерном плане, то первичной является оценка его мотивации. Если она достаточно высока, то проводится оценка по второму критерию.

Возможность и перспективы развития определяются также по двум критериям:

- функциональные навыки, умения и результативность труда – определяется по итогам оценки результатов труда;
- управленческие способности и административный потенциал сотрудника – в этом случае оценка производится на основе оценки его управленческих навыков.

Если инициативу сотрудник самостоятельно не проявляет, то процесс имеет иной порядок: вначале определяется его перспективность с точки зрения выдвижения на руководящую должность по установленным критериям; затем производится оценка его мотивации к карьерному росту и устанавливается, имеется ли у данного конкретного сотрудника желание к профессиональному развитию в рамках замещения управленческой должности. Следующим аспектом является конкретная реализация модели развития персонала, т.е. определение каких именно сотрудников учить и чему именно их учить. Для решения данного вопроса необходима разработка стратегии развития персонала.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тесты

1. Целенаправленный комплекс информационно-организационных и образовательных элементов, непосредственно связанных с выполнением сотрудниками своих трудовых обязанностей, используемых для повышения квалификации работников организации – это...

- а) система развития персонала;
- б) система управления персоналом;
- в) система мотивации персонала;
- г) система стимулирования персонала.

2. Основными направлениями развития персонала выступают...

а) сохранение или повышение работоспособности и трудовых навыков сотрудников;

б) адаптация персонала к изменяющимся условиям;

в) подготовка ключевых сотрудников для выполнения более важных функций на более высоком уровне управления;

г) все ответы верны.

3. Структура персонала организации...

а) соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих;

б) совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому-либо признаку;

в) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками;

г) все ответы верны.

4. Приведение человеческих ресурсов в соответствие со стратегией организации называется...

а) стратегическое управление персоналом;

б) кадровая политика;

в) управление персоналом;

г) все ответы верны.

5. Система развития персонала...

а) выступает в качестве интегративной основы роста или повышения эффективности деятельности предприятий;

б) способствует формированию рабочей силы, имеющей более развитые профессиональные качества, способности и навыки, которые делают конкретных сотрудников способными выполнять более сложные задачи экономического, производственного, организационного и управленческого характера;

в) позволяет разнообразить влияние используемых комплексных и индивидуально ориентированных программ, направленных на формирование

корпоративного интереса в дальнейшем развитии, карьерном росте и кадровом продвижении именно в этой компании;

г) все ответы верны.

6. Типовые методы обучения и развития персонала на рабочем месте...

а) производственный инструктаж;

б) освоение смежных специальностей и стажировка в должности;

в) горизонтальная и вертикальная ротация;

г) все ответы верны.

7. Методы обучения и развития персонала вне рабочего места...

а) конференции;

б) лекции, семинары;

в) тренинги;

г) все ответы верны.

8. Задачи управления развитием персонала в организации...

а) организация обучения и оценка персонала, а также организация и обеспечение требуемого уровня профессиональной квалификации;

б) повышение уровня компетентности сотрудников и обеспечение постоянного профессионального роста сотрудников в соответствии с требованиями и стандартами работы;

в) содействие адаптации персонала для создания стабильного коллектива и подготовка кадрового резерва;

г) все ответы верны.

9. Модель развития персонала в организации включает в себя...

а) подбор новых сотрудников со стороны с прицелом на дальнейшее продвижение в организации;

б) предварительное планирование продвижения конкретных сотрудников вверх по должности;

в) проведение базовых оценочно-аттестационных мероприятий в рамках сформированной системы обучения;

г) все ответы верны.

10. Обучение в системе управления развитием персонала может быть реализовано в ...

а) в обучении и наставничестве;

б) в аудиторном обучении;

в) в дистанционном обучении;

г) все ответы верны.

ТЕМА 4. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Направления исследования систем управления персоналом в организации

Система управления персоналом организации, как любая система управления, имеет собственную теоретическую концепцию, достаточно развитую методологию, а также обширный практический опыт, который опровергает или подтверждает имеющиеся и разрабатываемые теоретические положения. «Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом». К основным подсистемам СУП следует отнести следующие направления:

- организация системы управления персоналом на предприятии;
- найм и отбор персонала в организацию;
- адаптация персонала в организации;
- мотивация труда персонала в организации;
- обучение и развитие персонала организации;
- аттестация персонала организации;
- управление текучестью персонала в организации;
- организационная культура персонала организации;

- закрепление молодых специалистов в организации;
- кадровый документооборот в организации;
- социально-психологический климат в организации;
- роль руководителя в организации;
- кадровая политика в организации.

Рассмотрим некоторые перечисленные выше направления СУП более подробно.

Организация системы управления персоналом на предприятии играет очень важную роль в достижении основной цели предприятия – получения прибыли. Организацию СУП можно разделить на четыре периода или стадии:

- подготовительный период;
- проектно-исследовательский период;
- период становления и внедрения;
- период реализации и совершенствования.

Организацию системы управления персоналом следует понимать как динамично развивающуюся систему или направление (подсистему СУП) или как вид человеческой деятельности, которая на любой стадии требует детального исследования.

Подсистема найма и отбора СУП в первую очередь должна соответствовать стратегии развития организации в целом. Найм и отбор персонала – это поиск и привлечение кандидатов на работу, обладающих необходимыми качествами, отвечающими главной цели и задачам, которые стоят перед организацией. Для эффективного подбора персонала HR – менеджеру необходим не только опыт, но очень важны теоретические знания, опирающиеся на современную методологию. К основным критериям оценки нового работника относятся:

- мотивация, стремление к достижению чего-то в работе;
- профессиональный уровень, знания, способности, уровень обучения;
- производительность его работы;

– характер, личностные качества.

Качественный найм и отбор персонала во многом определяет будущее предприятия, а также время адаптации вновь принятых работников в организации.

В настоящее время адаптация персонала рассматривается специалистами как «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда». Т.Ю. Базаров трактует адаптацию как изменение собственного поведения работника «в соответствии с требованиями среды».

Направление СУП – мотивация и стимулирование труда персонала исследованы многими учеными. Каждое из них имеет свои сильные и слабые стороны. К сожалению, не существует универсальной теории мотивации, которую можно применить на всех предприятиях и организациях.

«Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей» (Оганесян). Понятие мотивации также можно трактовать как совокупность мотивов, совокупность процессов побуждения к деятельности, как воздействие стимулов и мотивов и как объяснение поведенческих действий. Мотив – внутреннее побуждение, стимул – внешнее побуждение активности работника. Стимулирование является методом управления трудовым поведением работника организации.

Мотивация бывает внутренней и внешней, материальной и нематериальной. Внутренняя во многом зависит от содержания деятельности, внешняя мотивация обусловлена внешними по отношению к субъекту обстоятельствами. На практике чаще используются материальная и нематериальная мотивация. Материальная мотивация в основном представлена в денежном эквиваленте, к ней относятся заработная плата, премии, компенсации, социальные выплаты. Нематериальная, или моральная, мотивация состоит из системы поощрений, которая не включает в

себя материальные и безличные средства.

Большинство специалистов по управлению персоналом разделяют методы мотивации и стимулирования труда на предприятии на четыре основные группы:

- экономические,
- организационно-административные,
- социально-психологические, дисциплинарные.

Применение экономических методов мотивации и стимулирования во многом зависит от состояния внутренней и внешней среды предприятия, то есть от прибыли организации и законов, действующих в государстве.

К организационно-административным методам относится управленческое воздействие на персонал, их определяют приказы, распоряжения, устав предприятия, коллективный договор, штатное расписание, должностные инструкции, приказы, распоряжения и другие нормативные документы.

Социально-психологические методы управления мотивацией труда персонала относятся к нематериальной составляющей мотивации, которая на современном развитии производства часто является определяющей.

Психологические методы направлены на личность и часто опираются на индивидуальный подход к работникам предприятия, например:

- побуждение, аргументирование, поощрение, похвала, вовлечение, убеждение,
- принуждение,
- внушение и другие.

Большое значение В.В. Лукашевич придаёт социологическим методам управления мотивацией и относит к ним понятия: трудовое партнёрство, стремление людей к успеху, первенству, самоутверждению, социальное планирование, самосовершенствование личностных и моральных качеств.

Совокупность методов мотивации достаточно обширна, и её следует квалифицировать так:

- 1) методы экономической мотивации: заработная плата, премии, льготы,

проценты, акции, доплаты;

2) методы социальной мотивации: общественное признание, благодарность, восхищение, презрение;

3) методы психологической мотивации: ощущение собственной значимости, безразличие, ущербность, ненужность;

4) методы властной мотивации: повышение в должности, предоставление дополнительных полномочий;

5) социально-психологические методы: повышение социальной активности, обмен опытом, критика, самокритика, соглашение, наставничество, внушение, личный пример, создание условий,

6) методы управления поведением сотрудников, деловая и профессиональная этика;

7) методы моральной мотивации: личное или публичное признание, похвала, критика;

8) методы информирования;

9) методы принятия решений.

При исследовании мотивации труда персонала организации в основном анализируют материальный и нематериальный вид мотивации.

К материальным методам мотивации относятся: оплата труда, льготное кредитование, оплата обучения и транспортных расходов, бесплатное питание на работе, медицинское обслуживание, покупка жилья, скидка на покупку выпускаемой продукции, бесплатное пользование спортивными сооружениями и другие компенсации труда работников предприятия.

Методы нематериальной компенсации могут быть следующие: участие в совещаниях и обсуждении производственных вопросов, повышение квалификации, командировки, экскурсии, предоставление служебного транспорта, улучшение условий труда, предоставление отдельного кабинета, благодарности, устные поощрения, неформальные коллективные мероприятия и другое.

4.2. Обучение и развитие персонала

Обучение и развитие персонала – отдельное направление в системе управления персоналом или подсистема СУП, с другой стороны – как одна из составляющих мотивации труда персонала.

«Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников».

Можно выделить несколько концепций обучения и развития персонала:

- специализированное обучение,
- многопрофильное обучение,
- обучение, ориентированное на развитие личности. Интересна

классификация концепций обучения персонала, выдвинутая Е. Б. Моргуновым.

Он выделяет следующие пять направлений или концептуальных теорий:

- деятельностьную;
- традиционную;
- тренинговую;
- программированного обучения;
- проблемную.

К основным составляющим подсистемы обучения и развития СУП относятся:

- цель и задачи обучения;
- виды и формы обучения;
- принципы обучения;
- подходы и методы обучения;
- планирование и организация обучения и развития персонала.

Цели и задачи обучения и развития персонала направлены на достижение

основной цели предприятия – получение прибыли. Формы обучения подразделяются на индивидуальную, бригадную (групповую) и курсовую. Также к формам процесса обучения относим: обучение на рабочем месте, наставничество, стажировку, ротацию. Принципы обучения и развития персонала в полной мере должны соответствовать общим принципам системы образования, а также имеются специфические – такие как учёт содержания профессиональной деятельности, перенос приобретённых знаний и навыков в рабочие условия и др. Основополагающими компонентами обучения и развития персонала являются подходы и методы обучения.

Профессиональные способы обучения персонала в организации делятся специалистами на методы обучения на рабочем месте и методы обучения персонала вне рабочего места (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Методы профессионального обучения персонала

№	Методы обучения персонала	Особенности методов обучения
	1	2
Методы обучения на рабочем месте		
1.	Производственный инструктаж	Разъяснение методов подготовленных инструктором
2.	Рабочая ротация	Смена рабочего места
3.	Стажировка	Приобретение нового опыта специалистами и руководителями
4.	Наставничество	Выполнение работы под руководством опытного специалиста
5.	Делегирование полномочий	Передача сотруднику дополнительных полномочий
6.	Использование инструкций, обучающих методик	Самостоятельное обучение
7.	Направленное индивидуальное обучение	Планирование обучения по профессиональному индивидуальному плану
8.	Метод усложнённых задач	Повышение объёма и сложности выполнения задания
Методы обучения вне рабочего места		
9.	Лекции (устное изложение и видео-лекции)	Изложение теоретико-методических и практических знаний
10.	Программированные курсы	Активный метод обучения
11.	Семинары, конференции	Активное участие в дискуссиях
12.	Моделирование ситуаций	Решение организационных и производственных проблем

13.	Деловые, ролевые игры	Обучение производственным ролям
14.	Тренинги	Тренировка организованности и уверенности в себе
15.	Групповое обучение (обучение в группах)	Разработка производственных решений молодыми специалистами
16.	Мозговой штурм (мозговая атака)	Коллективное решение проблем и задач за короткий промежуток времени

Ведущими методами и способами обучения уже многие годы являются лекции, семинары, конференции, обсуждения, контроль и другие. В настоящее время активно применяется и развивается компьютерное и программированное обучение, различные тренинги, деловые, ролевые и ситуационные игры, кейс-метод, поведенческое моделирование, «коллективная генерация идей».

Аттестация персонала предприятия – одно из важных направлений проведения кадровой политики менеджментом организации. Для обеспечения эффективной управляемости компании руководителям необходимо иметь достоверную оценку уровня квалификации работников. Достаточно часто аттестация на предприятии носит формальный характер, особенно в государственных системах.

Современное развитие экономики в условиях конкуренции требует постоянного мониторинга соответствия ключевых показателей работников организации необходимым критериям: производительности труда, уровню профессиональных знаний, умений и навыков, устойчивых психологических качеств и других.

Аттестация является способом оценки деловых, профессиональных и личностных качеств работников организации. Основной целью аттестации является объективное оценивание персонала предприятия и его эффективное использование.

Оценку персонала или аттестацию необходимо рассматривать как фактор результативности труда, механизм управления персоналом, как процесс качественного управления организацией, то есть в основе аттестации должен лежать комплексный подход.

В. А. Спивак считает, что аттестация решает три задачи:

- а) подтверждение соответствия работника занимаемой должности;
- б) распределение работников по разным категориям и уровням оплаты труда;
- в) подтверждение права осуществления работником определенного вида деятельности.

Мы отмечаем наличие обратной связи между работником и руководством при аттестации, возможность внесения предложений инновационного и критического характера. По мнению В.В. Музыченко, аттестация – «это стимул к совершенствованию, это признак развитой кадровой политики компании». Специалисты по аттестации выделяют следующие основные виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную.

А. Я. Кибанов разделяет цель аттестации на три подцели:

- административные. К ним относятся повышение, перевод, понижение, прекращение трудового договора,
- информационные,
- мотивационные.

В.В. Музыченко предлагает более подробную классификацию целей аттестации труда персонала:

- информационная;
- создание резерва;
- выявление потребности в обучении;
- административная;
- улучшение коммуникационных связей;
- дифференциация вознаграждения за труд.

По мнению А.П. Егоршина, А.Я. Кибанова, проведение аттестации состоит из четырёх этапов:

- подготовительного (разработка модели аттестации, подготовка

документации);

- этапа оценки сотрудника экспертной группой;
- заседания комиссии (обсуждение, заключение, рекомендации;
- решения (выводы, предложения, сравнение, мнение аттестуемого, оценка).

В.В. Музыченко, В.А. Спивак разделяют аттестацию на три этапа, но все специалисты считают, что для объективного и научного подхода к аттестации персонала организации необходимы специальные программы, разработанные для всех категорий работников компаний и предприятий. Другие предлагают не усложнять процедуру оценки персонала, накапливать опыт, модернизировать и доводить до сведения аттестуемых. При этом ими разработаны основные этапы процедуры оценки, основы аттестации персонала (рис. 4.1).

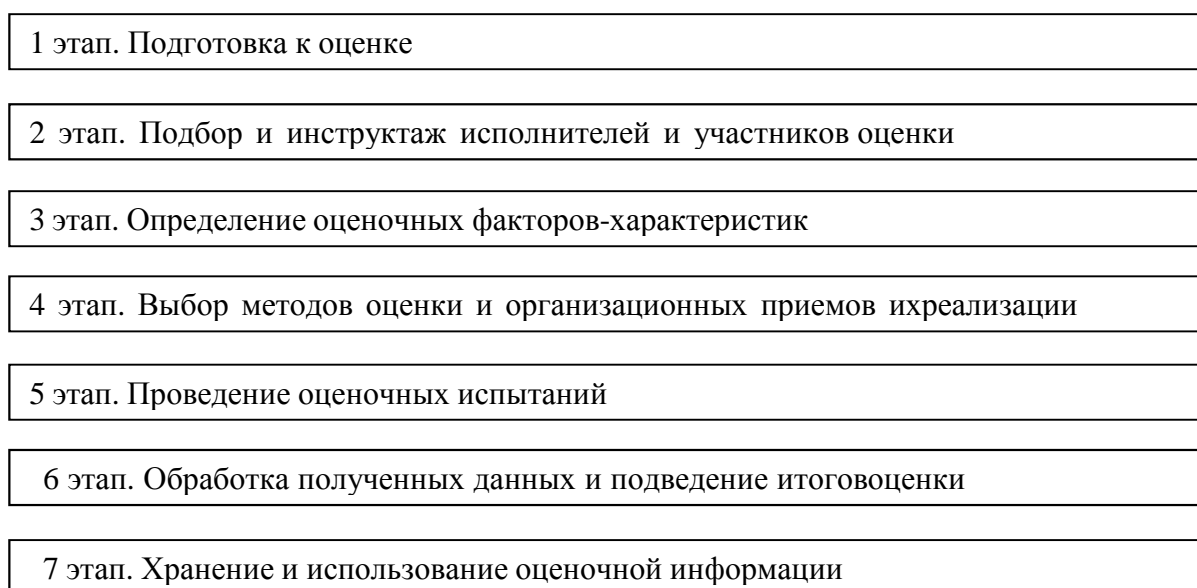


Рисунок 4.1 – Основные этапы оценочной процедуры

Важную часть методологии аттестации персонала составляют принципы, подходы и методы, применяемые при оценке труда работников предприятия. К специфическим принципам аттестации персонала относятся следующие:

- регулярность оценки;
- эффективность оценки;

- комплексность оценки;
- учёт профессионального потенциала;
- концептуальность в подходе;
- целевая элиминация (не выходить за пределы цели);
- принцип «корпоративного сита».

При проведении аттестации необходимо ещё на подготовительном этапе определиться с научным подходом исследования. Такими подходами могут быть системный, комплексный, целевой, процессный, рефлексивный, параметрический, моделирование и другие. Подходы и теоретические положения определяют методы и способы оценки профессиональных и личностных качеств аттестуемых. Разнообразие методов для аттестации сотрудников предприятия представлено в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Методы оценки и аттестации персонала

№№	Название метода	Краткое представление метода
	1	2
1	Биографический	Оценка по биографическим данным
2	Оценка по результатам	Описание конкретной работы
3	Эталонный	Сравнение с эталоном
4	Матричный	Сравнение фактических качеств
5	Метод суммируемых оценок	Суммирование различных качеств по определённой шкале
6	Тестирование	Оценка с помощью тестов
7	Ранжирование	Определение ранга аттестуемого
8	Метод попарного сравнения	Сравнение двух аттестуемых работников
9	Метод графического профиля	Графическая форма оценки аттестуемых работников
10	Метод критического инцидента	Оценка работника в критической ситуации
11	Метод свободного или структурированного индивидуального обсуждения	Проведение обсуждения с оцениванием планов и результатов работы
12	Метод самооценки и самоотчётов	Самооценка характеристики аттестуемого работника коллективом

	1	2
13	Оценка по результатам (МВО)	Совместное оценивание руководителя и подчинённого
14	Assesment-Centr	Экспертная оценка деятельности
15	Метод произвольных характеристик	Письменное описание достижений работника
16	Метод групповой дискуссии	Обсуждение и решение по аттестации в группе
17	Моделирование	Соответствие заданной модели
18	Метод шкалирования	Оценка по показателям заданной шкалы
19	Метод альтернативных характеристик	Оценка независимых экспертов
20	Метод упорядочивания рангов	Выставление оценок в единый ранжированный ряд
21	Метод коэффициентов	Аттестация по отношению раз личных факторов друг к другу
22	Внешняя оценка	Оценка руководителем, коллегами
23	Независимая оценка	Оценка независимым специалистом
24	Структурированное интервью	Оценивание одним или несколькими экспертами личностных, профессиональных и других качеств
25	Интеграция оценок	Сведение оценок в один протокол таблицу, описание и др.
26	Медицинская экспертиза	Специальный медицинскийосмотр

По мнению Е.Б. Моргунова, научные подходы и методы исследования аттестации определяют методики оценки, которые он делит на шесть групп: описательные; сравнительные; комбинированные; квазиколичественные; графические; коэффициентные.

Выбор методики оценки или аттестации персонала зависит от нескольких факторов, таких как сложность организации производства, профессиональный уровень персонала, компетентность руководства, цели аттестации и оценки, автоматизация процедуры, законодательные и правовые документы.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тесты

1. Организацию системы управления персоналом следует понимать как...

- а) динамично развивающуюся систему или направление (подсистему суп);
- б) как вид человеческой деятельности, которая на любой стадии требует детального исследования;
- в) организационно-административные методы управления персоналом;
- г) важное направление кадровой работы в системе управления персоналом в организации.

2. Подсистема найма и отбора системы управления персоналом (СУП) должна соответствовать...

- а) задачам организации в целом;
- б) функциям организации в достижении целей;
- в) стратегии развития организации в целом;
- г) поиску и привлечению кандидатов на работу, обладающих необходимыми качествами, отвечающими главной цели и задачам, которые стоят перед организацией.

3. Совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей – это...

- а) стимулирование;
- б) мотивация;
- в) побуждение;
- г) все ответы верны.

4. Отдельное направление в системе управления персоналом или подсистема СУП, с другой стороны – как одна из составляющих мотивации труда персонала – это...

- а) мотивация и стимулирование труда персонала;
- б) найм и отбор персонала в организацию;
- в) роль руководителя и кадровая политика в организации;
- г) обучение и развитие персонала.

5. Метод обучения на рабочем месте, заключающийся в приобретении нового опыта специалистами и руководителями – это...

- а) стажировка;
- б) наставничество;
- в) рабочая ротация;
- г) делегирование полномочий.

6. Метод обучения на рабочем месте, которым предусматривается использование инструкций, обучающих методик – это...

- а) разъяснение методов подготовленных инструктором;
- б) повышение объёма и сложности выполнения задания;
- в) самостоятельное обучение;
- г) планирование обучения по профессиональному индивидуальному плану.

7. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах...

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция.

8. К специфическим принципам аттестации персонала относятся...

- а) регулярность оценки и учёт профессионального потенциала;
- б) эффективность и комплексность оценки, а также принцип «корпоративного сита»;
- в) концептуальность в подходе и целевая элиминация (не выходить за пределы цели);
- г) все ответы верны.

9. Основной целью аттестации является...

- а) объективное оценивание персонала предприятия и его эффективное использование;
- б) решение организационных и производственных проблем;

в) коллективное решение проблем и задач;

г) поиск и привлечение кандидатов на работу, обладающих необходимыми качествами, отвечающими главной цели и задачам, которые стоят перед организацией.

10. Аттестация персонала – это...

а) анализ затрат, связанных с наймом персонала;

б) целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала;

в) целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места;

г) установление функциональной роли работника.

ТЕМА 5. МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Методы исследования системы управления персоналом

Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (таблица 5.1).

Таблица 5.1. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования
1	2	3
Самообследование	Системный анализ Экономический анализ	Системный подход
Интервьюирование	Декомпозиция	Аналогий
Активное наблюдение рабочего дня	Последовательной подстановки Сравнений	Экспертно-аналитический Параметрический Блочный
Моментные наблюдения	Динамический Структуризации целей Нормативный	Моделирование Функционально-стоимостного анализа Структуризации целей
Анкетирование	Параметрический Моделирования	Опытный Творческих совещаний
Изучение документов	Функционально-стоимостного	Коллективного блокнота

	анализа	Контрольных вопросов
Функционально-стоимостного анализа	Главный компонент Балансовый Корреляционный регрессионный анализ Опытный Матричный	Морфологический анализ

Для более эффективного влияния на систему управления проводится исследование рядом методов, приведенных в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Характеристика методов исследования системы управления персоналом

Методы	Характеристика
1	2
Системный анализ	Является методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления, ориентируя исследователя на изучение системы управления в целом и ее составляющих: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей
	составляющих между собой и внешней средой и сведение их в единую, целостную картину. Внешней средой являются не только другие подсистемы системы управления данной организации, но и внешние организации
Декомпозиция	Позволяет разложить сложные явления на более простые, т. к. в более простые элементы более простое проникновение вглубь явления и определение его сущности
Последовательной подстановки	Позволяет изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов. Факторы ранжируются и среди них выбирается наиболее значительные
Сравнений	Позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или с состоянием в прошлом периоде
Динамический	Предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. В этом случае ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом
Структуризации целей	Предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления с точки зрения их соответствия целям организации. Важной предпосылкой построения рациональной системы управления являются анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе
Параметрический	Устанавливается функциональная зависимость между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия

Функционально-стоимостного анализа	Позволяет выбрать вариант построения системы управления, требующий наименьших затрат и являющийся наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по определенным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления
Метод творческих совещаний	Предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов. Целью совещания является выявление наибольших вариантов путей совершенствования системы управления персоналом
Главный компонент	Отражает в одном показателе свойства нескольких показателей. Это дает возможность сравнивать не несколько показателей одной системы с несколькими показателями другой, а только один
Метод морфологического анализа	Является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационного решения. Сложная задача разбивается на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности, предполагая что решение сложной задачи складывается из решения подзадач
Балансовый	Позволяет произвести балансовые сопоставления
Метод аналогий	Основан на применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующей системе управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе управления персоналом. Сущность метода заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения
Блочный	Ускоряет процесс формирования новой системы управления и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.
Коллективного блокнота	Позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом

Применение методов в комплексе исключает просчеты, позволяет взглянуть на систему управления персоналом со всех сторон, при этом достигается максимальный эффект.

Персонал – это личный состав организации, работающий по найму, выполняющий производственные и управленческие операции и обладающий определенными признаками.

Управлять персоналом означает планировать, организовывать, осуществлять мотивацию и контроль за формированием, распределением, перераспределением и использованием кадров предприятия.

Персонал является главным звеном системы управления. Персонал классифицируется на производственный и управленческий, каждый из них имеет свои функции.

Основными функциями управления персоналом организации являются управление численностью, производительностью и стимулированием труда.

Управление персоналом базируется на следующих принципах: человек – основа корпоративной культуры, менеджмент для всех, эффективность, взаимоотношения и качество – критерии успеха организации, обучение – ключ к развитию и переменам.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии (административные, экономические и социально-психологические).

Удовлетворение потребности организации в персонале, рациональная расстановка и эффективное использование кадров – основные цели управления персоналом предприятия.

Целью исследования системы управления персоналом является выявление положительных и отрицательных моментов при воздействии на трудовой потенциал организации и определение более эффективного влияния в дальнейшем.

5.2. Методики исследования систем управления персоналом

Методики исследования систем управления персоналом в основном направлены на анализ и совершенствование отдельных подсистем или направлений СУП. Одной из системных методик исследования СУП является кадровый аудит. «Аудит персонала – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации», – такое определение даёт ведущий специалист по управлению персоналом А.Я. Кибанов. Основными предметами исследования аудита являются направления СУП, их взаимосвязи, влияние друг на друга и результаты

деятельности. К исследованию СУП можно применить методику диагностики систем управления. Методика диагностики систем управления опирается на системный подход.

В.М. Мишин включает в методику диагностики СУП следующие этапы:

- определение критериев диагностики;
- учёт внутренней и внешней среды диагностируемой системы;
- выявление проблем, установление недостатков («узких» мест) в СУП и причин их возникновения;
- разработку направлений разрешения проблемы и устранения недостатков в СУП.

Методы, используемые в диагностике СУП:

- метод «дерева целей», проблем,
- экспресс-анкетирование,
- опрос менеджеров,
- изучение документации,
- анализ внешней и внутренней среды.

Результат диагностики СУП оформляется в виде отчёта, на основании которого даются выводы и рекомендации. Аудит и методику диагностики следует применять при комплексном подходе исследования всей СУП организации.

Для исследования подсистем СУП в настоящее время разработано и применяется достаточно большое количество инновационных методик, таких как: методика обучения менеджеров – «кейс тест», методика «балльной оценки эффективности работы организации» (БОЭРО), оценка по коэффициенту трудового вклада (КТВ), методика исследования трудовой мотивации – «контент-синтез», факторная структура мотивов труда, тестирование – «мотивационный профиль» и другие. Классификация методов и методик исследования подсистем СУП» (табл. 5.3).

Таблица 5.3 – Классификация методов и методик исследования подсистем СУП

№	СУП и её подсистемы (направления СУП)	Методики анализа и исследования СУП	Методы исследования СУП
	1	2	3
1	Система управления персоналом организации.	- Кадровый аудит - Диагностика персонала - БОЭРО	Метод «дерева целей», анализ документации; беседа, наблюдение, балльная оценка, оценка по результатам, экспресс-анкетирование, коэффициентный метод, обсуждение, совещание, анализ и синтез, заключение
2	Найм и отбор персонала в организации	Сравнительная; описательная; персонал-технология; британская методика и американский метод; немецкий метод; китайский метод	Наблюдение, беседа, анализ документов, тестирование, опрос, обсуждение, сравнение, собеседование, оценка, биографический метод, аттестация
3	Адаптация персонала в организации	Кейс – метод	беседа, наблюдение, опрос, тестирование, сравнение, анализ деятельности, консультирование, моделирование, совещание;
4	Мотивация труда персонала в организации	Контент-синтез; мотивационный профиль; методика экспертной оценки; SWOT – анализ; анализ бизнес-плана	Анализ и синтез, структурирование, табличный, опрос, сравнение, сопоставление, беседа, графический, классификация, оценка, статистический метод, тестирование, моделирование матричный метод
5	Обучение и развитие персонала организации	Кейс-тест; контент-анализ; система коучинга	Обсуждение, контроль, опрос, совещание, тестирование, постановка задач, компьютерное тестирование, анализ и синтез, ранжирование и др.
6	Аттестация персонала организации	Регистрация достижений; «360°» аттестация; методика суммируемых показателей; сравнительная; комбинированная; графическая; коэффициентной оценки	Метод распределения, составление аттестационного листа, анализ и синтез, опрос, беседа, сравнение, обсуждение, анкетирование, метод эталона, тестирование, ранжирование, метод парных сравнений, метод, балльной оценки, матричный метод, оценка по результатам
7	Управление текучестью	Методика Р. Беннета; диагностика мотивов	Расчёт коэффициентов текучести, табличный метод, графический метод,

	персонала в организации	деятельности	тестирование, ранжирование, статистический метод, анализ и синтез
8	Организационная культура персонала организации	Экспресс-диагностика; базовая методика В.П. Захарова; тестирование по типологии К. Камерона и Р. Куинна	Анкетирование, опрос, тестирование, анализ и синтез, метод балльной оценки, ранжирование, индексирование, графический метод
9	Закрепление молодых специалистов в организации	Программа по закреплению молодых специалистов	подбор, собеседование, анкетирование, опрос, наблюдение, анализ, обсуждение, планирование, моделирование; программирование
10	Кадровый документооборот организации	Автоматизированные системы управления	Анализ документации и документооборота, оценка, статистический и качественный анализ, беседа, наблюдение, интервью, оценка
11	Социально-психологический климат в организации	Методика обобщённых экспертных оценок	Балльный метод, анкетирование, опрос, тестирование, табличный метод, анализ и синтез, моделирование
12	Роль руководителя организации	Методика К. Томаса; методика самооценки личности; методика контент-анализа и др.	Опрос, анкетирование, интервьюирование, тестирование, моделирование, анализ и синтез, беседа, самооценка
13	Кадровая политика организации	Методика «оценка эффективности интегрального показателя»; методика «суммируемых показателей»	Опрос, шкалирование, табличный, балльный, комплексная оценка, анкетирование, анализ и синтез, тестирование, наблюдение, матричный, моделирование, ранжирование и др.

Научные методы и методики исследования систем управления персоналом часто предполагают анализ имеющихся условий и синтез полученных результатов, которые используются для разработки предложений и рекомендаций при проектировании, реконструкции или совершенствовании СУП.

5.3. Систематизация принципов управления персоналом организации

«Исследования систем управления относятся к прикладным исследованиям и носят теоретико-эмпирический характер. Они предполагают изучение с использованием научных подходов явлений и процессов, протекающих в элементах и в системе в целом». СУП полностью зависит от развития предприятия и обеспечивает главную цель функционирующей организации – получение прибыли.

При исследовании подсистем и элементов организации важно в самом начале определиться с научно-теоретическим подходом или совокупностью нескольких подходов, которые во многом определяют методы и методики исследования системы. Не менее важно использовать при анализе работы СУП эмпирический подход, который позволяет не повторять ошибки предшествующих аналитиков и специалистов. Исследование СУП должно опираться на принципы или правила, позволяющие получить необходимый результат, опирающийся на научные теоретические положения и практический опыт.

Принципы системы управления персоналом строятся на основе определенных условий:

- во-первых, принципы управления должны учитывать основные тенденции современного подхода к управлению;

- во-вторых, принципы управления должны использовать все фундаментальные основы менеджмента;

- в-третьих, принципы управления должны быть не просто рекомендациями, а представлять собой некие стандарты оценивания, насколько эффективно управление;

- в-четвертых, используемая система принципов управления должна быть доступна для изменения и иметь возможность дополняться в процессе изменений стандартов управления.

Управление организацией и его эффективность зависит от соответствия системы принципов управления рассмотренным выше требованиям. Если эти условия соблюдаются, то управление даст положительные результаты.

Общие принципы управления персоналом

1. Системность. Согласно этому принципу, кадровые ресурсы представляют собой единую целостную систему, в которую входят все работники различных категорий, сотрудничающие между собой и с внешней средой. В силу такого целостного системного подхода удастся правильно координировать человеческие

ресурсы, направлять их в нужное русло, осуществлять назначение руководителей, обучение, подготовку, переподготовку и т.д.

2. Равные возможности. В настоящее время общество подходит к этому принципу. Суть такова, что все люди равны, независимо от своего социального и финансового положения, пола, внешности, ранга, национальности и т.п. Подбор персонала должен осуществляться также на основе данного принципа. То есть внимание необходимо уделять лишь способностям, трудолюбию и другим профессиональным качествам работника. Остальные стороны не имеют значение. К примеру, в крупных мировых компаниях, которые руководствуются принципом равных возможностей, уборщицы и директора обедают в одной столовой, парковка предназначена для всех без закрепления мест, а женщины достигают высоких должностей наравне с мужчинами.

3. Уважение человека и его достоинства. Сотрудник с личными интересами, требованиями и своим мнением выходит на первый план во всем управлении организацией. Наибольшее внимание уделяется именно человеческим потребностям, развитию личности, талантам. При соблюдении этого принципа между руководством и работниками складываются доверительные и уважительные отношения. Работник чувствует себя нужным, защищенным и проявляет активность, креативность, выдвигает свои идеи, развивается профессионально и творчески. Соответственно все это идет на пользу и самой организации.

4. Командное единство. Понятно, что большее внимание должно уделяться командному единству в коллективе. Каждый член команды подбирается тщательно, обязуется нести ответственность за общее дело, работать на равных условиях. Члены всей группы способны к взаимозаменяемости и функциональной гибкости. При этом каждый работник самостоятелен и самобытен. Команда управляется достаточно мягко, учитывая потребности и интересы всех. Сплоченная команда, если удалось ее создать, даст хороший результат и принесет уверенность в будущем.

5. Горизонтальное сотрудничество. Полномочия и ответственность передаются менеджерам низового уровня. При этом жесткий контроль сверху отсутствует, а связи и сотрудничество строятся в горизонтальном направлении. Такое сотрудничество оказывается более эффективным, чем вертикальная структура. Достаточная информационная поддержка и помощь в координации дает менеджерам возможность реализовать свои способности в полном объеме.

6. Правовая и социальная защищенность. Данный принцип основан на соблюдении законов и правовых актов. Конституция РФ, административное, гражданское, трудовое, хозяйственное, уголовное право и прочие нормативные акты – всем этим должны руководствоваться менеджеры, руководители, кадровики и другие, имеющие к этому отношение работники. Достаточная подготовка руководства в этих вопросах обеспечивает остальным работникам правовую и социальную защищенность. А значит, удастся избежать и конфликтных ситуаций в формальных операциях, к примеру, при увольнении или приеме на работу.

7. Учет долгосрочной перспективы организации. Данный принцип основан на реализации долгосрочного планирования, выстраивания стратегических шагов. Следуя этому принципу, грамотный управленец всегда знает наперед, какие работники и в каком количестве необходимы для реализации поставленных целей в определенное время, насколько квалифицированными при этом должны быть кадры, необходимо ли сокращать рабочие места или, наоборот, расширять штат, какая подготовка требуется сотрудникам, какие средства понадобятся для этих целей. Управление персоналом должно стать неотъемлемой частью в стратегическом планировании организации, чтобы она развивалась стабильно и эффективно.

8. Интеграция и сплоченность коллектива. Суть этого принципа заключается в том, что в коллективе приветствуется укрепление корпоративных ценностей. Каждый работник должен чувствовать свою ответственность за развитие организации и понимать, что от этого зависит и дальнейшая судьба того

предприятия. Здесь следует избегать сокращения рабочих мест, отсутствия повышения квалификации и улучшения каких-либо условий труда. Ведь следствием этого может стать непонимание со стороны коллектива, стресс и плохое мнение о руководстве. Поэтому лучше создавать необходимые условия для того, чтобы работникам хотелось развиваться, обучаться, повышать свой профессионализм, а тем самым развивать и организацию в целом. Достойная заработная плата, хорошие отношения между сотрудниками, а также между руководителями и подчиненными пойдут только на пользу всем.

9. Участие сотрудников в принятии решений. Этот принцип успешно используется крупными, широко известными и достигшими немалых высот фирмами. Чтобы принять важное решение, которое будет касаться организационных или технологических новшеств, для нахождения новых идей по развитию компании, проводятся собрания, в которых принимает участие широкий круг работников. В том числе не только управленцы, но и остальной персонал. Со стороны обычных работников могут поступать интересные свежие идеи, нестандартные предложения, которые пойдут на пользу предприятию. Кроме того, это позволяет добиться доверительных и уважительных отношений между сотрудниками разного уровня, поддерживать благоприятную атмосферу в коллективе. Так повышается и производительность труда.

10. Опора на профессиональное ядро кадрового потенциала. Принцип ориентирован на собранные воедино ценные способности и умения сотрудников организации, которые помогают ей находиться всегда на шаг впереди конкурентов. Благодаря такому ядру, фирма остается в лидерах, развивается быстрее других, осваивает новинки, четко и быстро вводит в производство свежие идеи, реализует проекты, ставит и достигает цели. Стоит отметить, что это заслуга не конкретных работников, обладающих какими-то особенными знаниями и навыками, а самой организационной системы, которая собрала эти выдающиеся и отлично сотрудничающие между собой кадры в одну команду.

11. Соблюдение баланса интересов руководителей и подчиненных сотрудников. Здесь важную роль играет мнение работников об организационной системе, руководстве, заработной плате и т.д. Преуспевающие и успешные компании в обязательном порядке ведут своего рода мониторинг, позволяющий определять, насколько доволен персонал своей работой, согласен ли с руководством в каких-либо решениях, что думает о развитии организации, оплаты и условий труда.

12. Сотрудничество с профсоюзами и общественностью. Когда-то профсоюзам отводилась большая роль в социальной работе на предприятиях. В последнее время в разных странах они уже не обладают таким сильным влиянием. Это связывают с изменениями в начислении заработных плат. Однако мнение, что профсоюзам под силу привести оплату труда к единым ставкам, скорее, ошибочно. Но забывать про эти организации не стоит. Тем более в России. Ведь здесь их роль в поддержке работников трудно переоценить. Они помогают добиваться справедливости в трудовых отношениях, защищают экономические интересы.

Исследование систем управления персоналом предприятия проводится чаще всего с необходимостью изменений в структуре всей организации. Эти изменения в большинстве своём имеют неоднозначные причины, поэтому исследователю также важно выбрать методы и методики исследования, которые бы соответствовали современным научным принципам, подходам и требованиям самой системы.

Подбор научных принципов, подходов и методов исследования СУП организации, применимый для всех направлений кадровой политики предприятия (табл. 5.4).

Таблица 5.4 – Подбор научных принципов, подходов и методов для исследования СУП

Направления СУП	Принципы исследования	Подходы к исследованию	Методы исследования
кадровая политика; найм и отбор персонала; адаптация персонала; аттестация и оценка персонала; мотивация и стимулирование персонала; обучение и развитие персонала; управление текучестью персонала; организационная культура персонала; закрепление молодых специалистов в организации; кадровый документооборот в организации; социально-психологический климат в организации; роль лидера в организации и другие	принцип необходимости и достаточности; принцип соответствия; принцип профессиональной компетенции; принцип конкурентно-способности; принцип необходимого отбора показателей; принцип ротации; принцип научной оценки труда; принцип самовыражения и саморазвития; принцип мотивации; принцип соответствия оплаты труда; принцип согласованности; принцип оперативности; принцип целесообразности и другие	системный; системно-структурный; ситуационный; процессный; рефлексивный; стратегический; комплексный; компетентностный; математический; матричный; моделирование; информационный; интеграционный; анализ межличностных отношений; поведенческий; принятие решений и группового поведения; формирование корпоративной культуры; личностный; функциональный; социотехнический; эмпирический; интегративный; групп-аналитический и другие	наблюдение; анкетирование; беседа; опрос; тестирование; интервьюирование ранжирование; оценка; моделирование; измерение; анализ; синтез; сопоставление; классификация; гипотеза; «мозговой штурм»; экспертных оценок; «дерево целей»; Дельфи; SWOT-анализ; метод сценариев; метод синектики; анализ документов; метод эталона; балльный метод; табличный метод; графический метод; биографический метод; статистический и другие

Методологически грамотно проведённое исследование СУП способствует дальнейшему развитию теории, совершенствованию практики построения новых систем управления персоналом, корректированию действующих, созданию необходимых и современных условий для их функционирования.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тесты

1. Метод, который позволяет разложить сложные явления на более простые – это ...

- а) параметрический;
- б) динамический;
- в) балансовый;
- г) декомпозиция.

2. Метод, который заключается в разработке типовых решений и определении границ и условий их применения – это...

- а) метод аналогий;
- б) метод творческих совещаний;
- в) метод морфологического анализа;
- г) коллективного блокнота.

3. Метод, который позволяет выбрать вариант построения системы управления, требующий наименьших затрат и являющийся наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов – это...

- а) главный компонент;
- б) последовательной подстановки;
- в) структуризации целей;
- г) функционально-стоимостного анализа.

4. Метод, который предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления с точки зрения их соответствия целям организации – это...

- а) главный компонент;
- б) последовательной подстановки;
- в) структуризации целей;
- г) коллективного блокнота.

5. Система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации – это...

- а) аудит персонала;
- б) диагностика персонала;
- в) исследование персонала;
- г) все ответы верны.

6. Метод, используемый при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом – это...

- а) динамический;
- б) параметрический;
- в) балансовый;
- г) блочный.

7. Является методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления, ориентируя исследователя на изучение системы управления в целом и ее составляющих – это...

- а) метод последовательной подстановки;
- б) системный анализ;
- в) метод морфологического анализа;
- г) структуризации целей.

8. Является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационного решения – это...

- а) главный компонент;
- б) метод морфологического анализа;
- в) балансовый;
- г) блочный.

9. Совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии (административные, экономические и социально-психологические) – это...

- а) система работы с персоналом;

- б) задачи работы с персоналом;
- в) цели работы с персоналом;
- г) функции работы с персоналом.

10. Метод, позволяющий изучить влияние на формирование системы управления каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действие других факторов – это...

- а) главный компонент;
- б) метод морфологического анализа;
- в) структуризации целей;
- г) последовательной подстановки.

ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА И КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. Управление карьерой персонала

Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом продвижение по служенной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег.

Управление карьерой персонала – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Для того чтобы проанализировать процесс управления карьерой мы должны проанализировать сам процесс управления. Рассмотрим этапы управления по А.Я. Кибанову:

- планирование: новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста;
- составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника (перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста);
- реализация плана развития карьеры (план подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг));
- оценка эффективности управления карьерой.

Рассмотрим, каким образом проводится управление карьерой в организации.

Новому сотруднику необходимо определить перспективы его развития в данной организации, возможности карьерного роста. Это и есть первый этап управления его карьерой. В группе компаний «Фактор» формально существует и реализуется программа «Расти вместе с компанией». Компания заинтересована в оказании содействия профессиональному развитию персонала и при планировании кадровых перемещений (1 этап) ей необходимо учитывать и пожелания сотрудников. Поэтому если сотрудник имеет желание развиваться дальше – занимать более высокую позицию в своём отделе или перейти в другой отдел, то он может заполнить анкету, для того чтобы при открытии в компании новой вакансии рассматривать сотрудника в качестве одного из кандидатов на должность.

Если анкета сотрудника заинтересовала специалиста департамента управления персоналом, то назначается собеседование, по результатам которого будет предоставлена обратная связь. Собеседование для сотрудников регионов проходит в режиме онлайн через коммуникатор с видеозвонком. Несмотря на то, что это дистанционный режим, специалисты оценивают кандидата различными методами: кейсы, интервью, ассессмент-центры (*Ассессмент-центр, или центр оценки (от англ. assessment centre), – один из методов комплексной оценки*

персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. На сегодняшний день ассесмент-центр является одним из наиболее точных методов оценки компетенции сотрудников). После успешного собеседования производится зачисление в кадровый резерв. Таким образом, успешные сотрудники имеют приоритетное право на участие в конкурсе на открытые вакансии в компании.

Вторым этапом традиционно является составление карьерограмм. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в ходе своего карьерного роста.

Следующим этапом управления карьерой сотрудника является реализация плана развития карьеры. В теории внедрение плана подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество, обучение и оценку деятельности персонала.

Последний этап управления карьерой сотрудника – оценка эффективности процесса карьерного роста сотрудника не проводится, поскольку отсутствует карьерограмма, позволяющая ее отследить.

6.2. Виды карьеры

Если рассматривать варианты развития человека в организации, то выделяются следующие виды карьеры:

- внутреннее профессиональное развитие;
- горизонтальная карьера;
- вертикальная карьера.

Внутреннее профессиональное развитие – это:

- профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков;

– повышение влияния (неформальной власти, авторитета) работника в коллективе;

– повышение престижа работника в глазах подчиненных, коллег, руководителя подразделения и организации;

– приобретение работником бóльшего уважения со стороны окружающих.

Специалисты по персоналу крупных компаний (Сбербанк, Росатом, «Новотек» и др.) подчеркивают, что в настоящее время в их организациях возрастают роль и ценность экспертов, проектных менеджеров, «лидеров без титула», умеющих работать в командах.

Существование такого вида карьеры, как профессиональное развитие человека, во многом объясняется личностными особенностями сотрудников. Ученые исследовали устойчивые различия в потребностях людей и определили, что одну из «моделей человека» в карьере можно назвать «Человек профессиональный». Профессионал, как правило, акцентирует внимание на индивидуальной деятельности. У «профессионального человека» более высокий уровень запросов, осведомленности, сознательности и восприимчивости. Такой человек развивает в себе способность к систематическому обучению в течение всей своей жизни, стремится к повышению уровня компетенции и творческому росту. «Профессиональный человек» нуждается в ощущении причастности к делам организации, хочет, чтобы к его голосу прислушивались при принятии решений. Для него важна осмысленная, продуктивная и интересная работа, признание его достижений.

Горизонтальная карьера – это смена сотрудником выполняемых в организации функций. Известны случаи успешного перевода, например, начальника производственного подразделения на должность руководителя службы управления персоналом, случаи перехода сотрудников из отдела маркетинга в финансовый отдел.

Однако чаще происходит смена должности в рамках одного подразделения. Например, специалист, проработавший один-два года в группе подбора кадров,

переводится в группу обучения персонала. Еще через какой-то период возможен перевод в отдел кадров. Такие перемещения решают несколько задач:

- во-первых, за счет освоения смежных специальностей повышается квалификация сотрудника, что дает основания для повышения ему размера вознаграждения;
- во-вторых, становится менее болезненным период, когда один из сотрудников увольняется и на какое-то время остается вакансия;
- в-третьих, уменьшается риск профессионального выгорания и увольнения сотрудника по этой причине.

Вертикальная карьера – это движение по должностным позициям, повышение разряда (грейда) в квалификационной лестнице. Вертикальная карьера сопровождается повышением статусного ранга, ростом уровня материального вознаграждения.

6.3. Технологии управления карьерой

Если руководство организации решает, что для их компании важно упорядочить карьерные перемещения, служба управления персоналом должна разработать соответствующие технологии. Управление карьерой предполагает не агитационную или воспитательную работу, а функционирование системы регламентов, правил, процедур, конечная цель которых – сделать процесс прозрачным, результативным, партисипативным (способ организации совместной деятельности, основанный на взаимной ответственности, сотрудничестве). Ниже перечислены технологические приемы управления карьерой сотрудников.

Фиксирование процессов развития и продвижения сотрудников в локальных нормативных актах (положениях, регламентах, должностных инструкциях). Для результативного управления карьерой сотрудника в организации должно быть разработано специальное положение, дающее ответы на все вопросы карьерного продвижения. За менеджером по управлению персоналом, отвечающим за организацию работы по управлению карьерой, должны быть закреплены

соответствующие обязанности. Также и в должностных инструкциях линейных и функциональных руководителей должны быть закреплены обязанности по оказанию помощи подчиненным в выборе варианта карьеры и по реализации планов индивидуального развития.

Мониторинг проблем, связанных с выявлением потребностей в специалистах и менеджерах, с их развитием и продвижением

Служба управления должна постоянно анализировать причины увольнений сотрудников. Если возрастает удельный вес уволившихся по причине «нет возможности для карьеры», значит, организация должна активизировать работу для нейтрализации этой тенденции. Анализу подлежит также возрастной состав менеджеров. При этом нужно своевременно обращать внимание на старение руководителей среднего звена. Еще один предмет мониторинга – мнение сотрудников об управлении карьерой в организации.

В одном из региональных подразделений Сбербанка РФ был проведен опрос на тему «Голос внутреннего клиента». Среди комментариев респондентов были следующие: берут только «своих», на какую претендовать вакансию – непонятно, от сотрудников не зависит ничего, как бы они ни работали, поскольку расти в своем отделе просто некуда, хорошего сотрудника руководитель не отпустит, продвигаются только те, кто целенаправленно работает на своего начальника. Соответствующее анонимное исследование позволяет получить информацию для улучшения кадровых перемещений.

Прогнозирование перемещений на ключевых должностях. Перемещения сотрудников на ключевых должностях обусловлены, во-первых, изменениями организационной структуры, во-вторых, открытием новых подразделений компании, в-третьих, выходом работников на пенсию. Все отмеченные явления можно и нужно предвидеть, чтобы предусмотреть в планах карьерного развития подготовку сотрудников к работе на новых должностях.

Материальное стимулирование карьерного движения. Система дифференциации вознаграждений в организации должна быть построена таким

образом, чтобы у сотрудников возникало желание сделать карьеру. Радикально эта проблема решается с помощью правильного грейдинга должностей, которое, в частности, означает, что при установлении размера вознаграждения по каждому грейду используется закон Вебера-Фехнера. Этот закон определяет, что при переходе на работу с более высоким грейдом размер базового вознаграждения должен увеличиваться не менее чем на 15%. Только в этом случае у сотрудников возникает интерес к должностным перемещениям.

(Грейдинг – это позиционирование должностей, то есть распределение их в иерархической структуре предприятия в соответствии с ценностью данной позиции для предприятия).

Индивидуальное карьерное консультирование. Карьерное консультирование необходимо, прежде всего, сотрудникам, которые столкнулись с такими явлениями, как «шок от реальности в начале карьеры», «кризис середины карьеры» и «кризис завершения карьеры».

«Шок от реальности в начале карьеры» – это «эмоциональный удар», который может получить молодой специалист в результате того, что его первоначальные надежды и цели не совпали с реальной жизнью организации. На первом месте работы неординарный выпускник вуза ожидает встретить внимание к своей персоне. Он думает, что его ждут интересные задания, при выполнении которых можно использовать полученные при обучении знания и навыки, проявить свои способности. Конечно же, выпускник рассчитывает на быстрое продвижение. На самом деле, после первого трудоустройства человек сталкивается с неинтересной, скучной, рутинной работой, которая не требует какого-либо риска, не вызывает напряженного труда, не позволяет показать в полной мере свои способности.

В результате обманутых ожиданий сотрудник испытывает разочарование, неудовлетворенность служебным ростом и самовыражением. Вполне возможна смена места работы и даже профессии. Отрицательные последствия такой ситуации для организации – это низкая производительность и высокая текучесть

кадров.

Кризис «середины карьеры» (другое название – «кризис среднего возраста») возникает у человека на этапе стабильности в 40 – 45 лет, когда продвижение идет медленнее, чем на начальных стадиях карьеры. Причин этому может быть несколько. Во-первых, чем ближе к вершине организационной пирамиды, тем меньше открывается свободных мест, и даже если сотрудник может работать на новом уровне, то нет вакансий. Во-вторых, вакансия может быть, но сотрудник утратил возможность либо желание ее занимать. В-третьих, на эмоциональное состояние человека начинает влиять эффект Даннинга-Крюгера.

Эффект Даннинга-Крюгера – это психологический феномен, при котором некомпетентный человек неадекватно оценивает свои знания и умения, считая себя профессионалом. Именно недостаток профессионализма при эффекте Даннинга-Крюгера мешает оценить собственные навыки объективно. Возникает замкнутый круг. Ученые называют это метакогнитивным искажением.

Обратная ситуация нередко встречается у людей с Синдромом самозванца. Будучи настоящими специалистами, люди с Синдромом самозванца, напротив, считают, что занимают чужое место, а их достижения – результат счастливой случайности.

Свое название эффект Даннинга-Крюгера получил благодаря двум социальным психологам, которые и выдвинули гипотезу о существовании подобного искажения восприятия действительности. Это произошло в 1999 году. Джастин Крюгер и Дэвид Даннинг опирались на два высказывания:

1. Чарльза Дарвина – «Уверенность чаще порождается невежеством, нежели знанием»;

2. Бертрانا Рассела – «Одно из неприятных свойств нашего времени состоит в том, что те, кто испытывает уверенность, глупы, а те, кто обладает хоть каким-то воображением и пониманием, исполнены сомнений и нерешительности».

Чтобы доказать свою гипотезу, психологи провели ряд экспериментов среди слушателей курсов по психологии в Корнеллском университете. При этом они исходили из результатов исследований своих предшественников и смогли доказать, что некомпетентность, которая сопровождается излишней самоуверенностью, произрастает из незнания основ деятельности. Парадокс, но люди, которые плохо играют в футбол или хоккей из-за того, что не знают основ этой игры, обычно уверены в том, что они невероятно хорошие спортсмены. Это касается любой активности и навыка.

Признаки эффекта Даннинга-Крюгера

Эффект Даннинга-Крюгера – не болезнь, но у него есть определенные «симптомы».

Люди с эффектом Даннинга-Крюгера склонны:

- переоценивать свои умения;
- не способны оценить уровень знаний других людей и не признают авторитеты;
- в силу собственной некомпетентности не способны оценить ее же глубину;
- после обучения они способны посмотреть на уровень своих знаний другими глазами и переоценить их даже, если квалификация выросла незначительно.

Почему возникает искажение?

У возникновения эффекта может быть множество причин, но основные – это:

- низкий уровень IQ вследствие личностных особенностей или генетических заболеваний;
- ошибки в родительской семье, когда ребенка не могли оценить объективно и превозносили его умения над умениями других детей;
- пробелы в образовании при наличии соответствующих дипломов и сертификатов;

– завышенная самооценка.

Человек с эффектом Даннинга-Крюгера может считать себя непревзойденным экспертом даже, если его успехи ограничиваются победой в школьной олимпиаде по математике 20 лет назад.

Одно из проявлений эффекта Даннинга-Крюгера наблюдается в среднем возрасте, когда с ростом знаний и опыта люди начинают занижать оценку своих способностей. Такие люди страдают неуверенностью в своих силах, считая других профессионально более грамотными.

Если менее квалифицированные сотрудники в целом имеют более высокое мнение о собственных профессиональных навыках, то компетентные специалисты оценивают свои способности неоправданно низко. В такой ситуации менеджер по персоналу должен указать сотруднику на возможности и направления развития карьеры в среднем возрасте.

Кризис «завершения карьеры» – это осознание человеком в предпенсионном возрасте невозможности работать на занимаемой должности с теми же результатами, что и 10 лет назад. Менеджер по персоналу должен оказать психологическую поддержку тем, кто столкнулся с необходимостью понижения в должности по причине возраста.

Планирование карьеры. Предметом планирования являются:

- профессиональное развитие сотрудника: учеба (в том числе основам самоуправления карьерой), стажировки и др.;
- процедуры оценки сотрудников;
- должностные перемещения (повышения, ротации) в соответствии с целями и возможностями;
- организации, потребностями и способностями персонала.

Основными составляющими карьерного плана являются план индивидуального развития и карьерограмма.

Пример карьерограммы менеджера по персоналу представлен на рисунке 6.1.



Рисунок 6.1 – Карьерограмма для специалиста по управлению персоналом

Для того чтобы процесс развития карьеры был непрерывным, необходимо проведение сознательных социально-экономических изменений, способствующих переходу настоящего состояния человеческого капитала в желаемое путем постоянного реагирования на изменения внутриорганизационных возможностей, идущие от различных подсистем организации и внешней среды. Между существующим и желаемым состояниями человеческой подсистемы может быть разрыв.

6.4. Управление служебной карьерой и формирование кадрового резерва предприятия

Для развития персонала и повышения его заинтересованности в

повышении квалификации огромное значение имеет организация служебного роста работников. Карьера – последовательность этапов развития человека.

Существует два вида карьеры: профессиональная (углубление знаний и навыков в одной специальности) и внутриорганизационная – охватывает все стадии развития работников. Карьера осуществляется в несколько этапов:

- 1) становление (адаптация, получение опыта);
- 2) продвижение к более высокой должности;
- 3) сохранение и закрепление достигнутых результатов;
- 4) завершение карьеры.

Скорость достижения высшей точки карьеры зависит как от человека, так и от системы управления карьерой. С приобретением работников опыта его энтузиазм растет до определенного момента работы (около пяти лет), а потом падает.

Управление карьерой включает:

- разработку и осуществление программы обучения;
- наличие открытой для всех сотрудников информации о вакантных местах;
- формирование и управление кадровым резервом;
- постоянная поддержка и награждение инициативных работников.

Для карьерного роста необходимо:

- правильный выбор будущей профессии;
- учиться, работать и правильно вести себя в коллективе; строить свою линию поведения в зависимости от коллектива;
- не стремиться сближаться с кем-либо из сотрудников, больше слушать, чем говорить;
- не ждать, пока руководитель заметит способности, а раскрывать их.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностями к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к должности, прошедших систематизированную подготовку.

Классификация кадрового резерва:

- по виду деятельности: резерв развития (группа специалистов, готовящихся к работе в рамках новых направлений) и резерв функционирования (в данный момент времени);

- по временному назначению: кандидат, может быть, выдвинут на должность в настоящее время или в ближайшие один–три года.

Принципы формирования кадрового резерва:

- принцип актуальности;
- принцип соответствия кандидата должности;
- принцип перспективности кандидата.

Источники формирования кадрового резерва:

- руководители дочерних предприятий и филиалов;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и зарекомендовавшие себя;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Основные этапы работы с кадровым резервом:

- анализ потребности в кадровом резерве (определение текущей и перспективной потребности в кадрах, определение фактической численности подготовленного в данный момент резерва; определения примерного процента выбытия из резерва отдельных работников; определения персональной ответственности руководителя);

- формирование и составление списка резерва (определение кого включать в резерв, какое обучение необходимо пройти). При формировании списка кандидатов необходимо учитывать: требования к должности; профессиональную характеристику работников; перечень должностей, на которые претендует кандидат; рекомендации;

- подготовка кандидата, включающая следующие программы подготовки: общая программа (теоретическая подготовка); специальная программа; индивидуальная программа;

- социально-психологическая подготовка кандидата (для облегчения

профессиональной адаптации необходимо детально ознакомить работника с правилами поведения в новом коллективе). Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого со стороны.

Этапы работы с административным кадровым резервом следующие:

- 1) анализ потребности организации в кадровом резерве;
- 2) определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва;
- 3) планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию;
- 4) профилирование целевых должностей;
- 5) подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва (сквозной этап);
- 6) разработка положения о кадровом резерве;
- 7) отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов);
- 8) подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций);
- 9) оценка результатов подготовки резервистов;
- 10) планирование дальнейшей работы с резервом.

Рассмотрим подробно этапы работы с административным кадровым резервом.

Этап 1. Определение потребности в кадровом резерве. Потребность в кадровом резерве формируется под влиянием нескольких факторов. Во-первых, задачами развития организации. Развитие может быть разным по существу и по организационным формам. Например, компания планирует территориальную экспансию и возникает задача определить, кто из сотрудников компании сможет занять руководящие должности в новых филиалах. Компания может поставить цель изменения организационной структуры. В этом случае также возникает задача подготовки резерва руководителей новых подразделений.

Второй фактор, определяющий необходимость формирования и развития кадрового резерва, это обеспечение преемственности в менеджменте и в

технологиях при замене руководящих работников. Такая замена может происходить по разным причинам (переход работника в другую организацию, выход на пенсию и т.д.).

Необходимость в кадровом резерве становится очевидной, если организация ставит цель удержать перспективных работников. В этом случае уместны конкурсы молодых специалистов, развитие лучших из них под патронажем высших руководителей.

Все функции управления персоналом в организации можно разделить на оперативные и стратегические. К оперативным функциям относятся, например, массовый подбор, обучение новых сотрудников. Что же касается управления кадровым резервом, то эта функция, безусловно, является стратегической, ориентированной на повышение эффективности работы организации в долгосрочной перспективе. Планирование, отбор и обучение потенциально способных к руководящей деятельности работников позволяют осуществлять безболезненную смену поколений руководителей, сохранение традиций, преемственности и привнесение свежих взглядов.

Этап 2. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва. Должность является целевой, если требует наличия преемника с той или иной степенью профессиональной подготовки. Существует два подхода к определению целевых позиций.

При первом подходе все руководящие позиции рассматриваются как целевые. Значит, организация считает, что ущерб от внезапного открытия и сохранения в течение какого-то времени любой управленческой вакансии тяжелее, чем ущерб от потери резервиста, не получившего назначения.

При втором подходе предполагается, что кадровый резерв нужен только для отдельных позиций, отобранных по совокупности факторов. Такими факторами могут быть, например:

- тип подразделения;
- критичность позиции для организации;

- величина потерь организации в случае ухода сотрудника;
- риск потери человека на данной позиции.

Факторы такого риска:

- возраст занимающего должность, состояние здоровья;
- востребованность позиции на рынке, сложность нахождения ее замены на рынке;
- баланс текущей компенсации руководителя и рыночной;
- возможности карьеры руководителя внутри и вне компании.

Оценка фактора «тип подразделения» производится с использованием двух критериев. Первый критерий – это степень влияния на достижение целей организации. При использовании данного критерия все подразделения, имеющие свои процессы, делятся на три группы:

- 1) основные подразделения (приносящие прибыль);
- 2) подразделения, обеспечивающие деятельность основных подразделений (бухгалтерия, кадры и т.п.);
- 3) вспомогательные подразделения, обеспечивающие деятельность подразделений первой и второй групп (гараж, АХО, IT и т.п.).

Разумеется, основное внимание должно уделяться руководящим должностям в подразделениях, приносящих прибыль.

Второй критерий оценки фактора «тип подразделения» – это стратегическое значение подразделения. Использование данного критерия предполагает применение следующих характеристик направлений деятельности:

- 1) направление не является приоритетом сейчас и не будет таковым в ближайшие 3-4 года;
- 2) приоритетное направление сейчас и в будущем 3-4 года;
- 3) направление высокой важности сейчас и в будущем. Руководящие позиции подразделений, вошедших в третью группу, исследуются по другим факторам формирования кадрового резерва.

Оценка фактора «критичность позиции для организации» производится с учетом особенностей должности. Приемлема, например, следующая градация факторов:

- влияет на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы (сектора) – 0 баллов;
- влияет на результаты работы в своем структурном подразделении – 1 балл;
- влияет на финансовые результаты в рамках своего структурного подразделения – 2 балла;
- влияет на финансовые результаты в рамках всей организации – 3 балла.

Этап 3. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию. Цель данного этапа формирования кадрового резерва – обеспечение кадровой безопасности для ключевых должностей организации, то есть надо снизить кадровые риски, связанные с отказом резервиста от участия в программе. Следует учитывать также возможность увольнения или выбывания резервистов.

Количество подготавливаемых для каждой целевой должности резервистов определяется с учетом ее приоритетности и важности. Принято считать, что оптимальное количество резервистов на должность – 2-3 чел. Это «страхует» целевую должность от риска потери резервиста из-за его ухода из компании или выбывания из программы подготовки резерва. При грамотной HR-политике наличие нескольких претендентов на одну должность создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их стремление к саморазвитию. Результат данного этапа – определение оптимального количества резервистов для каждой целевой позиции.

Этап 4. Анализ ключевых должностей и составление карты компетенций. На данном этапе разработки системы управления кадровым резервом ставится цель определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать

сотруднику для успеха на той или иной должности. Также необходимо определить дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и т. п.). Источниками информации в данном случае служат положения о подразделениях, бизнес-планы подразделений, должностные инструкции на целевые позиции, результаты интервью с топ-менеджерами и сотрудниками, занимающими целевые должности. Результатом этапа является перечень наиболее важных знаний, навыков и умений, необходимых сотруднику на каждой целевой должности. Соответствующие требования могут быть описаны в терминах компетенций.

Перечень знаний, навыков, умений и компетенций определяется под задачи, возлагаемые на конкретную должность. Однако есть и общие требования к менеджерам. Эксперты «Harvard Business Review – Россия» сформулировали семь главных качеств хорошего руководителя:

- лидерские задатки;
- стратегическое мышление и руководство;
- технические и технологические навыки;
- умение выстраивать отношения и создавать команду;
- умение подать себя и общаться;
- навыки управления изменениями;
- честность.

Компетенций не должно быть много. Русское отделение INCOSE (International Council on Systems Engineering) – международная организация, объединяющая системных инженеров и занимающаяся развитием системной инженерии), определило, что усилия по выполнению проекта (нахождение резервиста) растут в кубической прогрессии от числа требований.

Этап 5. Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва. Информационное сопровождение программы формирования, развития и использования кадрового резерва должно осуществляться на всех этапах ее реализации и решать три

задачи: это информирование сотрудников, их вовлечение в достижение целей компании, усиление значимости работника.

Решение задачи «информирование сотрудников» предполагает, что сотрудники должны знать цели и задачи программы, понимать ее полезность организации в целом и лично каждому сотруднику. Существует несколько способов информирования. Во-первых, это встречи с сотрудниками – проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва. Во-вторых, использование печатных материалов (публикации в корпоративной газете, доске объявлений, информационные буклеты). В-третьих, это использование электронных материалов (информационные рассылки по электронной почте, объявления на корпоративном сайте, создание специального раздела на внутреннем сайте). Недостаточное информирование персонала о нововведении может послужить причиной появления негативных слухов, опасений и привести к непринятию программы резерва частью сотрудников.

Задача вовлечения сотрудника решается, во-первых, целенаправленным привлечением персонала к обсуждению проекта, во-вторых, предоставлением возможности открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

Задача усиления значимости работника решается его участием в проведении информационных мероприятий топ-менеджеров и неформальных лидеров компании.

Целенаправленным привлечением персонала к обсуждению проекта, во-вторых, предоставлением возможности открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

Средний (приемлемый) уровень: процесс описан с использованием легко реализуемых требований процессного подхода, то есть четко выделены элементы (операции), по каждой операции определен ответственный за ее выполнение.

Этап 7. Отбор в кадровый резерв. Отбору в кадровый резерв предшествует процедура выдвижения кандидатов в резерв. При этом используется один из следующих методов:

- выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
- выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
- самовыдвижение сотрудника;
- выдвижение с помощью экспертов.

Традиционный подход к формированию кадрового резерва для отбора сотрудников в резерв предполагает использование четырех критериев:

- а) соответствие формальным параметрам;
- б) результаты работы;
- в) поведение;
- г) потенциал роста.

Отбор по формальным параметрам – это отсев выдвинутых в резерв сотрудников по возрасту и стажу работы в организации. Соответствующие критерии отбора должны быть закреплены в положении о кадровом резерве. Пример возрастных и стажевых ограничений для сотрудников, выдвигаемых в кадровый резерв, показан в табл. 6.1.

Таблица 6.1 – Пример формальных критериев отбора в кадровый резерв

Категория	Возраст	Стаж
Директор службы, предприятия	До 45 лет	5 лет
Начальник управления, заместитель директора	До 45 лет	3 года
Начальник отдела, зам. начальника отдела, начальник цеха, зам. начальника цеха	До 40 лет	1 год
Старший мастер, начальник участка, начальник бюро, ведущий специалист (менеджер, инженер)	До 40 лет	1 год

Оценка формального соответствия кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв – это предварительный отбор. На следующих этапах используются более трудоемкие аналитические процедуры.

Отбор по результатам работы требует, прежде всего, оценки понимания

сотрудником целей организации. Очевидно, что кандидат в резервисты не должен иметь дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних трех лет работы в организации). Экспертным путем должна быть оценена результативность работы сотрудника за предыдущий и текущий годы (варианты: высокая; растет; средняя; низкая; падает). Плюсом являются наличие профессиональных достижений, продвижение по службе за определенный период времени, поданные и внедренные предложения, реализованные новые идеи, проекты.

Оценка поведения сотрудника предполагает выявление наличия (отсутствия) лидерских качеств, отличающих лучших работников от просто хороших. Эксперты «Harvard Business Review – Россия» предлагают список, ранжированный от более значимых черт и качеств к менее значимым:

- ставит амбициозные цели и повышает для себя планку требований;
- работает в коллективе;
- охотно представляет свою рабочую команду;
- не противится переменам, радуется им;
- берет инициативу на себя;
- действует по принципу «сказано – сделано»;
- полагается на здравый смысл;
- устойчив к неудачам;
- честно критикует других.

Перечисленные виды поведения выделяют сотрудника из толпы, приносят пользу компании и способствуют карьере.

Потенциал роста – это самый трудноопределяемый критерий отбора сотрудника в резерв. Между тем важность оценки сотрудников по данному критерию трудно переоценить. Потенциал – это свойства личности, которые устойчивы (долго меняются со временем), не связаны с профессиональным опытом и достижениями, доказано прогнозируют решение принципиально новых задач, прогнозируют действия в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Согласно исследованию компании SHL только один из семи высокопроизводительных сотрудников (Hi-Pro) на самом деле является высокопотенциальным сотрудником (Hi-Po). Поэтому, если компания отбирает в кадровый резерв только высокопроизводительных сотрудников, она затрачивает на развитие резерва в семь раз больше средств, чем нужно.

Можно утверждать, что наличие/отсутствие потенциала роста – это критичный фактор для прогнозирования успеха/неудачи сотрудника на более высокой должности. Косвенные показатели (свидетельства) потенциала следующие:

- навыки планирования и организации работы;
- умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;
- лидерские качества, умение выстраивать отношения;
- стремление к достижениям и результату, ответственность;
- открытость новому и стремление к развитию;
- личная вовлеченность и способность вовлекать других (пассионарность);
- возраст;
- обучаемость.

Обучаемость не следует понимать только как скорость обучения. Обучаемость – это способность адаптироваться к жизненному опыту, осмыслить его. Люди с высокой степенью обучаемости ищут вызовы и новый опыт, ищут обратную связь и рефлексиируют, фиксируют уроки для будущего, изучают опыт других и делают практические выводы, видят образ результата.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттер считает, что сотрудников, тяготеющих к обучению, отличают следующие особенности:

- склонность к риску (готовность или согласие резко поменять уютную обстановку или привычный порядок дел);
- скромность в самооценке (способность беспристрастно оценивать свои успехи и неудачи, в особенности последнее);
- живой интерес к мнению окружающих (целенаправленный сбор

информации и идей);

– умение внимательно слушать (склонность узнавать мнения других);

– открытость для новых идей (готовность воспринимать новые взгляды на жизненные проблемы).

Одним из новых методов формирования кадрового резерва является конкурс эссе, который предполагает реализацию программы самовыдвижения сотрудников на более высокие должности. Претенденты выдвигаются сами, минуя своих руководителей и службу персонала предприятия. Для этого сотрудникам доводится адрес электронного ящика, куда можно писать. Разумеется, к такому конкурсу допускаются не все. Т.Ю. Кожевникова, описывая свой опыт работы в крупной компании, упоминает следующие критерии допуска: возраст до 35 лет, знание английского языка, абсолютная географическая мобильность. В компании «Русал» в подобном конкурсе могли участвовать молодые люди в возрасте до 30 лет.

Тема эссе (не более 5 листов) может быть, например, такой: «Если бы я стал генеральным директором моего предприятия, какие три изменения я бы реализовал в первую очередь для повышения эффективности работы предприятия» или «Моя будущая высшая позиция в компании». Очевидно, что тема формулируется с подвохом. Организаторы конкурса естественно хотят проверить способность мыслить стратегически, умение связно излагать свои идеи и банальную грамотность. Также ставится задача оценить уровень зрелости кандидатов: будут ли они, как обычно, предлагать повысить всем зарплату, выдать бесплатное жилье и переводить деньги компании в негосударственный пенсионный фонд или все-таки напишут про клиентов, рынок, конкуренцию, инновации, то есть что-то про бизнес. Продуктивность такого метода отбора, как правило, не превышает 2%, т.е. из 1000 чел., написавших эссе, только 20 будут зачислены в «золотой кадровый резерв».

Этап 8. Подготовка резервистов. Подготовка резервистов может осуществляться с использованием разным методов. Все зависит от размера

компании, от ее финансовых возможностей. Однако есть четыре мероприятия, без которых невозможна подготовка административного кадрового резерва:

- разработка общей программы развития резервистов (на 1 год);
- разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития) (на 1 год);
- закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег/ вышестоящего руководителя;
- мониторинг подготовки резервистов.

Разработка общей программы развития резервистов (на 1 год) преследует конкретную цель – развитие у резервистов менеджерских компетенций, применимых для всех целевых должностей. Наиболее часто встречающиеся модули образовательных программ – это «Развитие базовых навыков управления» и «Личная эффективность менеджера» (табл. 6.2).

Таблица 6.2 – Образовательные программы для развития кадрового резерва

Модуль «Развитие базовых навыков управления»	Модуль «Личная эффективность менеджера»
Менеджмент качества (4 функции руководителя – PDCA)	Навыки эффективной коммуникации
Навыки принятия управленческих решений	Тайм-менеджмент
Теория решения изобретательских задач (Креативное мышление)	Эмоциональный интеллект
Проектный менеджмент	Эффективные презентации
Теория систем (Навыки системного мышления)	Публичное выступление (Ораторское искусство)
Теория ограничений	Стресс-менеджмент

Разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития на 1 год) преследует цель обучения резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон. Основные методы развития в такой программе следующие:

- развитие на рабочем месте – получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;

– развивающие поручения – решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;

– участие в развивающих проектах – формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов;

– временные замещения – получение нового менеджерского опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;

– ротация (горизонтальная и вертикальная);

– исполнение обязанностей под руководством наставника (действующий / уходящий руководитель).

Закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег (или вышестоящего руководителя) преследует цель непосредственного получения резервистом необходимых знаний и навыков.

Мониторинг подготовки резервистов предполагает проведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их наставников с сотрудниками службы персонала (отдела кадров) для оценки прогресса в развитии. В ходе таких встреч происходит своевременная корректировка индивидуального плана развития резервиста в случае необходимости.

Этап 9. Оценка результатов подготовки резервистов. Результат подготовки резервиста оценивается, прежде всего, по тому, как изменились производственные результаты его деятельности – производительность труда, качество работы.

Варианты оценки:

а) результаты улучшились;

б) результаты ухудшились;

в) результаты остались без изменений.

Необходимо также оценить результаты прохождения общей программы подготовки и выполнения индивидуальных планов развития: насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста по

сравнению с показателями первичной оценки (при отборе). Третье направление – это оценка результатов проектной работы. Необходимо определить, какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов и каков вклад резервиста в достижение результата.

Оценка результатов подготовки резервистов производится в порядке, установленном в положении о работе с кадровым резервом. Содержание оценки зависит от должности. Оценка может включать в себя оценку управленческих навыков методом 360°, интервью по компетенциям, решение кейсов и бизнес-задач, выполнение деловых игр, профессиональное тестирование.

По итогам оценки результатов подготовки резервистов принимается одно из двух решений. Первое – поощрение успешных резервистов, показавших рост результативности и уровня развития профессиональных и менеджерских компетенций. Второе решение – исключение из резерва сотрудников, показавших ухудшение производственных показателей, отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

В результате работы с кадровым резервом на данном этапе определяются резервисты с высоким уровнем готовности к замещению вакантных руководящих должностей.

Этап 10. Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом. Если в компании есть открытые целевые вакансии, то успешно закончившие обучение резервисты должны рассматриваться как первоочередные кандидаты на занятие этих должностей. Если же на момент окончания образовательных программ подготовки резервистов нет открытых целевых вакансий, в организации могут возникнуть проблемы. Сотрудники, успешно прошедшие программу подготовки кадрового резерва, могут осознать не востребованность своего более высокого профессионального уровня в организации. Отсутствие карьерного продвижения, с одной стороны, и тот факт, что сотрудник «вырастает» из своей текущей должности, с другой стороны, все это может послужить причиной увольнения из компании в поисках организации, где новые

знания и навыки будут востребованы.

Чтобы минимизировать риск ухода перспективных сотрудников из организации, необходимо разработать программу удержания резервистов в организации. Набор мероприятий в такой программе зависит от возможностей и кадровой политики компании. Примерное содержание программы удержания потенциального кадрового резерва может быть следующим:

- расширение зоны ответственности сотрудника;
- повышение уровня принятия решений;
- привлечение к руководству каким-либо ответственным проектом;
- расширение функциональных обязанностей сотрудника;
- установление надбавки к заработной плате;
- предоставление дополнительных социальных льгот;
- присвоение более высокой квалификационной категории (грейда);
- назначение временным заместителем руководителя на время болезни, командировки, отпуска;
- предоставление возможности стать наставником для менее опытных сотрудников.

При выборе методов удержания сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, нужно учитывать их индивидуальные потребности сотрудника. Для одних более важным является получение более высокого статуса в компании, для других – материальная составляющая. Результатами данного этапа работы с кадровым резервом являются, во-первых, занятие целевых должностей подготовленными резервистами, во-вторых, удержание высококвалифицированных сотрудников в организации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тесты

1. Специализированная карьера – это...

а) когда сотрудник владеет несколькими специальностями и постоянно использует на практике эти знания;

б) когда работник в рамках одной профессии проходит различные стадии карьеры;

в) когда сотрудник работает на различных должностях в разных организациях;

г) когда сотрудник работает на различных должностях в одной организации.

2. Карьера – это...

а) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;

б) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти потенциальная возможность занятия вакантной должности;

г) осознанное регулярное перемещение работника с одной должности на другую.

3. Внутреннее профессиональное развитие представляет собой...

а) профессиональный рост человека как приумножение его знаний и навыков;

б) повышение влияния (неформальной власти, авторитета) работника в коллективе и приобретение им большего уважения со стороны окружающих;

в) повышение престижа работника в глазах подчиненных, коллег, руководителя подразделения и организации;

г) все ответы верны.

4. Этап, который является начальным в формировании резерва кадров – это...

а) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;

б) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;

в) определение потребности в руководителях (количественного и должностного состава резерва);

г) определение уровня готовности лиц из состава резерва и назначения на должности.

5. Ученые разделяют деловую карьеру в зависимости от места ее развития на...

- а) вертикальную, горизонтальную;
- б) сплошную, выборочную;
- в) социальную, политическую;
- г) внутриорганизационную, межорганизационную.

6. Элемент, который не может служить источником формирования резерва кадров – это...

- а) квалифицированные специалисты;
- б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих;
- в) заместители руководителей подразделений;
- г) любые работники данного предприятия.

7. Ощущение неудовлетворенности от реального или воображаемого контакта с другим человеком...

- а) симпатия;
- б) притяжение;
- в) отторжение;
- г) антипатия.

8. Совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии (административные, экономические и социально-психологические) – это...

- а) система работы с персоналом;
- б) задачи работы с персоналом;
- в) цели работы с персоналом;
- г) функции работы с персоналом;

9. Совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации – это ...

- а) система служебно-профессионального продвижения;
- б) система стратегического планирования и прогнозирования;
- в) система поддержки кадрового состава;
- г) система маркетинговых исследований.

10. Планирование карьеры осуществляется, прежде всего, с целью...

- а) избегания ошибок при замещении вакансий по требованию законодательства;
- б) создания благоприятного психологического климата;
- в) упрощения процедуры подбора персонала;
- г) повышения мотивации и закрепления работников.

ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ОРИЕНТАЦИЕЙ И АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

7.1. Профессиональная ориентация и адаптация персонала в организации

Ориентация – деятельность по введению новых работников в курс их новых задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Данный термин обычно используется при описании периода вхождения работника в должность. Если руководство заинтересовано в успехе сотрудника на новом рабочем месте, то должно исходить из того, что организация – это общественная система, а каждый работник – часть ее.

Когда новый сотрудник приходит в компанию, он несет с собой уже ранее приобретенные навыки, взгляды и опыт, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Приходя на новое место работы, сотрудник зачастую чувствует дискомфорт, неуверенность в себе и одиночество. Новичок обычно не знает, кому и что говорить, когда и где ему находиться. Начало для любого

работника затруднительно лишь потому, что что-то новое означает сомнения, необходимость мириться с большими жизненными изменениями, неуверенностью в будущем. Требуется время, прежде чем новичок научится ориентироваться на работе, а хорошая программа ориентации может помочь сэкономить это время. Первые несколько дней являются решающими в направлении сотрудника на верный путь, в выработке положительного отношения к себе, в обретении комфортного самочувствия.

Структура профессиональной ориентации включает в себя составляющие:

- профинформация – массовое и индивидуальное информирование граждан о состоянии и перспективах развития рынка труда, особенностях профессий и специальностей, о требованиях, предъявляемых ими к личности, об условиях и режиме труда, о конкретных предприятиях региона, о возможностях трудоустройства, получения специальности;

- профконсультация – вид консультативной помощи, направленный на профессиональное самоопределение человека. Как правило, осуществляется в специализированных центрах занятости, где предоставляется помощь с трудоустройством, проводится работа с безработными, решаются проблемы изменения работы, профессии, организации собственного бизнеса и др.;

- профподпор – предоставление человеку рекомендаций о возможных направлениях профессиональной деятельности, соответствующих его психофизиологическим особенностям на основе результатов психологической, психофизиологической и медицинской диагностики.

Формы профессионального подбора:

- подбор – выбор из нескольких сотрудников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям кандидата на должность;

- профессиональный набор – массовое назначение или выбор на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор;

– выдвижение – назначение сотрудника, работающего в данной организации, на новую, более высокую должность;

– ротация – назначение, при котором место работы меняется соответствии с принципом «нужному работнику – нужное место». В этом случае формируется специалист с квалификацией широкого профиля.

В совокупности данные формы помогают человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разница между профессиональной подготовкой и ведением трудовых обязанностей, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, мотивации к работе, работоспособность, что ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Профессиональная ориентация является научно-обоснованным процессом, который помогает сознательно самоопределиться людям в выборе профессии, при этом учитывая их потребности в самореализации, при этом учитывая потребности в трудовых ресурсах. Так как профориентация определяется системой последовательных действий, которые направлены на осуществление и производство предложений по направлению самоопределения человека в профессиональной деятельности, так как процесс очень большой, она предполагает цепь взаимодополняющих ступеней по профессиональной ориентации деятельности, а именно:

– освоение всех видов профессий с психологической стороны: профессии классифицируются на основе определенных потребностей у субъекта и объекта рынка труда;

– воспитание с профессиональной стороны: целесообразно развивать способности, личные качества, интересы в разных сферах деятельности;

– профессиональное образование: обеспечение необходимых знаний о

профессиях и как правильно их выбирать;

- профессиональные консультации: они должны включать в себя педагогические, психологические и медицинские действия для изучения и оценки возможностей людей для того, чтобы им было проще определиться с выбором профессии;

- и последний аспект, но не по важности – адаптация: создание необходимых условий, подготовленное морально-психологическое состояние человека при условиях выхода на работу.

Профориентация реализует следующие функции:

- общественная, или социальная, – предполагает процесс усвоения молодым поколением существующей системы;

- психологическая/педагогическая – выявляет и формирует интересы, личные особенности, склонности, оказывает помощь в выборе профессий;

- медицинская (физиологические аспекты) – выявляет ограничения по состоянию здоровья в выборе определенной профессии и сферы деятельности, а так же возможная корректировка профессиональных возможностей с учетом физиологических особенностей человека;

- хозяйственная (или экономическая) – улучшает качественный состав сотрудников организации, повысить их удовлетворенность трудом, повысить профессиональную активность сотрудников, снизить текучесть кадров.

Профессиональная ориентация осуществляется в целях:

- обеспечения социальных гарантий в сфере свободного выбора профессии, формы занятости и путей самореализации личности в условиях рыночных отношений;

- достижения сбалансированности между профессиональными интересами человека, его психофизиологическими особенностями и возможностями рынка труда;

- прогнозирования профессиональной успешности в какой-либо сфере трудовой деятельности;

– содействия непрерывному росту профессионализма личности как важнейшего условия удовлетворенности трудом и собственным социальным статусом, реализации индивидуального потенциала, формирования здорового образа жизни и высокого уровня профессионализма.

Цели профессиональной ориентации в организации:

– снизить стартовые издержки, так как профессиональная ориентация позволяет достигнуть скорее общих стандартов работы;

– снизить озабоченность и неопределенность у нового работника;

– снизить текучесть кадров;

– экономить время руководителей и коллег;

– развивать позитивное отношение к работе и удовлетворенность трудом.

Профессиональная ориентация необходима не только молодым специалистам, которые начинают трудовую карьеру, но и тем, кто столкнулся с определенными сложностями при работе:

– сотрудники, которые покинули свое рабочее место по личным обстоятельствам;

– сотрудники, которые рассматривают варианты смены места работы или профессии по определенным мотивам (заработная плата, рабочее место, стиль руководства, состояние здоровья и т.п.);

– сотрудники, которых уволили по сокращению штата или закрытию предприятия;

– люди с ограниченными возможностями, которые желают освоить возможную для них профессию и устроиться на работу.

Профориентация является важным этапом в процессе трудоустройства будущего работника, помогает узнать все существующие варианты трудового устройства, ориентироваться профессионально (использовать свой потенциал на благо себе и организации), определить более заинтересованную для себя трудовую область и принять решение в выборе профессии.

Когда профессиональная ориентация проводится эффективно, то можно

наблюдать улучшение следующих показателей: повышение трудового потенциала всей компании, желаемое и действительное будет соответствовать профессиональному самоопределению, будет сокращение сроков и стоимости профессионального обучения, повысится удовлетворенность трудом.

В современном мире рынок труда диктует правила, при которых специалист любой профессиональной области должен быть разносторонне развит. Постоянное развитие, переквалификация, личностное развитие и разносторонняя развитость – вот главные атрибуты современного рынка труда. Наряду с этим существует ряд стадий, которые предполагаются в процессе профессионального развития. Безусловно, все их можно пройти за пять лет, а можно и за двадцать.

Профессиональная ориентация позволяет оценивать человека по необходимым критериям как при устройстве на работу, так и в процессе трудовой деятельности. При этом акцент делается не только на профессиональную пригодность или непригодность работника, но и учитываются способности и желания на перспективу: в какой области работник может заниматься саморазвитием, где и когда ему лучше заняться совершенствованием своих знаний, умений и навыков, и как правильно и рационально использовать свой потенциал.

Из этого можно сделать вывод, что выбор профессии является основополагающим процессом в жизни каждого человека, который стремится в выборе правильного определения трудовых целей и задач, также при планировании своей карьеры. Профессиональная ориентация помогает, ориентирует и направляет каждого человека в профессиональном мире.

7.2. Адаптация работника на этапе вхождения в организацию: цели, задачи, виды, показатели адаптированности

Адаптация – приспособление личности к новой для нее социальной среде. Каждый работник, исходя из потребностей и ценностей, предъявляет определенные требования к содержанию и условиям труда. Коллектив также

имеет свои нормы и традиции и также предъявляет свои требования. Чем скорее нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями сотрудника, тем успешнее будет процесс взаимодействия.

Трудовая адаптация персонала – приспособление работника и организации, основанное на включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, социально-психологических условиях.

Виды адаптации:

- первичная (вновь принятый работник);
- вторичная (переход на новое место);
- социальная (привыкание к коллективу);
- профессиональная (привыкание к рабочему месту).

Процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

- 1) оценка уровня подготовки новичка, разработка системы адаптации – знакомства;
- 2) практическое знакомство новичка с его обязанностями и требованиями, к нему предъявляемыми;
- 3) действенная адаптация – приспособление новичка к статусу, построение межличностных отношений;
- 4) функционирование: постепенное преодоление производственных и межличностных проблем, переход к стабильной работе. Этот этап наступает после года работы (если регулировать процесс адаптации – через несколько месяцев).

Программа ориентации включает вопросы: общее представление о компании; политику организации – принципы кадровой политики; оплату труда; дополнительные льготы; распределение обязанностей руководителя и службы управления персоналом при адаптации персонала.

Функции и мероприятия адаптации:

- состояние программы ориентации и адаптации – руководитель выполняет – служба управления персоналом ассистирует;

- ознакомление работника с предприятием – руководитель контролирует – служба управления персоналом выполняет;
- объяснение задач и требования к работнику – руководитель и служба управления персоналом выполняют;
- введение работника в рабочую группу – руководитель выполняет – служба управления персоналом поддерживает;
- поощрение опытных работников и оказание помощи новичкам – руководитель выполняет – служба управления персоналом поддерживает.

Профессиональная адаптация – процесс вхождения человека в профессию и гармонизация взаимодействий его с профессиональной средой. В современном профессиональном обществе адаптация становится неотъемлемой частью жизни человека. Текущий рынок труда и инновационные технологии развиваются с большой скоростью, нужно научиться не только их применять, но и адаптироваться к постоянным переменам. Исходя из этого, можно утверждать, что процесс адаптации идет вровень с каждым новым материалом, методом, элементом и т.д.

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. С развитием компании также увеличивается общее количество сотрудников, а значит и новичков. В какое-то время руководители уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками, что особо заметно в организациях малого бизнеса. С этого момента возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, а значит, в отделе кадров и создании системы адаптации.

Процесс адаптации должен быть ориентирован на достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации, обеспечения и поддержания высокого уровня конкурентоспособности в условиях современной рыночной экономики, а также содействовать успешному проведению организационных изменений.

Процедура адаптации персонала значительно облегчает вхождение новых

сотрудников в жизнь организации. Длительный и трудоемкий процесс адаптации направлен на сближение нового сотрудника и организации.

Введение нового работника в должность является одной из важнейших частей теории мотивации в управлении персоналом. Первые дни в организации важны для новых сотрудников. Во избежание ошибок и стрессов, для того чтобы помочь новым сотрудникам сориентироваться в новых условиях, организации необходимо организовать программу адаптации.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и условий организации, которое базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда. Если нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями каждого работника и если он быстро примет и определит свою социальную роль в коллективе, тогда процесс трудовой адаптации работника и организации будет наиболее успешным.

Адаптация (от лат. *adaptio* – приспособлять) – процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами.

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

Адаптация кадров является необходимым элементом системы управления

персоналом в организации, так как она экономит время работодателя на помощь и консультирование нового сотрудника, повышает удовлетворенность работой, помогает избежать ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, снижает неуверенность в себе у нового сотрудника.

Схема управления адаптацией персонала представлена на рисунке 7.1.



Рисунок 7.1 – Управление адаптацией персонала

Если в результате адаптации организация в кратчайшие сроки получает мотивированных сотрудников, которые руководствуются не только личными целями, но и интересами компании, то можно говорить, что система адаптации в компании является управляемой и эффективной, а деятельность работника положительно влияет на конкурентные преимущества организации.

По мнению К.Р. Максимова, вопрос социально-психологической адаптации

– это скорее вопрос корпоративной культуры: как в компании принято относиться к тем, кто строит карьеру («выскачка», «подхалим» или «давно заслужил эту должность»), переходит из одного подразделения в другое («предатель» или «мы все – одна команда»).

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Обозначим основные цели адаптации персонала:

– уменьшение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник плохо ориентируется в своей непосредственной работе, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

– снижение тревожности и неопределенности у новых сотрудников;

– сокращение текучести рабочей силы, так как новые сотрудники на новой работе чувствуют себя неуютно или же невостребованными, они могут отреагировать на это увольнением;

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

– развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Продолжительность адаптации составляет от двух до восьми недель и зависит от характера и рода работы, количества обязанностей нового сотрудника, также насколько хорошо отработаны методы адаптации персонала в организации.

Адаптация персонала на предприятии – многоэтапный процесс, регламентируемый программой. Этапы адаптации персонала.

1. Начальный (подготовительный). После приема нового работника руководитель представляет его остальным членам коллектива. Знакомит самого

работника с его новым рабочим местом, назначает куратора (более опытного сотрудника, который будет помогать новичку на первых порах работы), заканчивает оформление всех необходимых документов. В этот этап также может входить знакомство с историей предприятия, его структурой, миссией, продукцией, порядками, правилами корпоративной этики.

2. Теоретический (обучение). На этом этапе работника знакомят с теоретической частью его основной работы, функциональными обязанностями и требованиями к дальнейшему выполнению работы.

3. Практический (применение знаний). Непосредственно выполнение каких-то практических заданий: сначала под наблюдением наставника, потом самостоятельно.

4. Заключительный (прохождение испытательного срока). Заключается в подведении итогов работы нового работника. Оценивается, насколько успешно он освоился в новом коллективе, сумел освоить новые для него навыки, влился в коллектив. На этом этапе уже видны сильные и слабые стороны работника, его успехи и неудачи и руководство принимает решение о его дальнейшей судьбе. Пройшел ли он испытание и продолжит ли работать либо нет, и компания в его услугах больше не нуждается.

Исходя из этого, можно сделать вывод, насколько трудовая адаптация персонала вещь важная и серьезная, и о том, что это один из показателей, на основании которого принимается решение, останется ли претендент в организации либо будет искать работу в другом месте.

Проработанная система адаптационных мероприятий сокращает издержки компании, так как дает новичку возможность как можно скорее начать работать в полную силу, она так же повышает лояльность работников, сплачивает коллектив и экономит время.

Приступая к работе в первый день, сотрудник активно включается в систему социально-психологических и профессиональных отношений конкретной трудовой организации. Человек начинает усваивать новые социальные роли,

нормы, ценности, согласовывает свою личную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняет свое поведение служебным предписаниям организации или учреждения, в котором он работает. На профессиональное развитие молодых специалистов в большой степени влияют первые годы работы, так как именно этот период считается своего рода тем «испытательным сроком», который в дальнейшем определяет позицию сотрудника в профессиональной и социальной среде.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные ценностные ориентации и цели, исходя из которых формирует свои требования к организации, а она, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои определенные требования к сотруднику, к его трудовому поведению и отношению.

Процесс успешной трудовой адаптации сотрудника и организации становятся успешным только тогда, как нормы и ценности организации, коллектива становятся ценностями и нормами отдельного сотрудника. Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

1. качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
2. объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);
3. отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
4. престиж и привлекательность профессии в конкретной организации;
5. особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
6. наличие отработанной системы внедрения новшеств;
7. гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

8. особенности социально-психологического климата коллектива;

9. личные свойства адаптируемого, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Выделяют по отношению субъект-объект активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить); и пассивную адаптацию, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Задача адаптации является сбалансировать, привести в соответствие взаимные нормы и ценности, а также требования, предъявляемые организацией и сотрудником друг к другу. По воздействию на работника выделяют:

- прогрессивную адаптацию – благоприятно воздействующая на работника;
- регрессивную адаптацию – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Выделяют два вида направления трудовой адаптации:

- первичная стадия предполагает адаптацию молодых кадров, не обладающих опытом в профессиональной деятельности (как правило, выпускники учебных заведений);

- вторичная адаптация – это адаптация сотрудников, обладающих опытом в профессиональной деятельности (обычно те, кто меняет сферу деятельности или переходит в ранг руководства).

В современных условиях формирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом стоит обратить внимание на опыт зарубежных организаций, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников, так как именно первичная адаптация дает первый опыт, освоение своей должности, понимание и структуру компании. Молодые и

неопытные кадры особенно нуждаются в заботе со стороны администрации компании, вниманию и поддержке.

При вторичной адаптации сотрудник, который обладает опытом работы, определенными стремлениями, мотивами, знаниями, ожиданиями от организации, со структурированной под себя трудовой деятельностью, должен заново подстраиваться под организацию, меняя свои привычки, установки и модели поведения. В этом процессе организация должна оказать новому сотруднику с опытом работы поддержку при включении в новые для него условия, так как существует множество факторов, которые могут повлиять на его дальнейшую работу. В таблице 7.1 приведен сравнительный анализ характеристик первичной и вторичной адаптации.

Таблица 7.1 – Сравнительный анализ характеристик первичной и вторичной адаптации

Характеристика первичной и вторичной адаптации категорий работников	
Опытный работник	Молодой работник без опыта
Имеет опыт работы	Не имеет опыт работы
Сформированные профессиональные цели	Формируются профессиональные цели
Существует стремление к успеху	Формируется стремление к успеху
Установка на самостоятельность	Установка на помощь со стороны предприятия
Существует определенное отношение к работе и коллективу	Складывается отношение к работе и коллективу
Выработаны модели и стандартные схемы трудовой деятельности	Формирование модели и схем трудовой деятельности
Наличие ожиданий от традиций, норм и правил организации	Отсутствие ожиданий от традиций, норм и правил в организации

Таким образом, сходство в процессе адаптации между опытным и молодым работниками можно свести к следующему: важность налаживания отношений с коллективом, знакомство с организацией, приобретение новых навыков и знаний, страх быть уволенным за неправильное исполнение задач, страх показаться некомпетентным.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов. Она начинается с того, что после выявления опыта, знаний и характера нового сотрудника для него определяют наиболее подходящую форму подготовки, например, прикрепляют наставника или отправляют на дополнительные курсы обучения.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие, приведены на рисунке 7.2.



Рисунок 7.2 – Виды адаптации и факторы, влияющие на нее

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в

постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Структурное закрепление функций по управлению персоналом может проходить по следующим направлениям:

1. Обеспечение соответствующего отдела в структуре системы управления персоналом, для адаптации новых сотрудников.

2. Распределение по производственным подразделениям организации, специалистов занимающихся управлением адаптацией.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Выделяют следующие виды адаптации персонала.

1. Наставничество (оказание помощи на начальном этапе работы более опытным сотрудником путем консультирования, ввода в курс дела, помощь в знакомстве с коллективом).

2. Посещение тренингов и семинаров (обучение и развитие определенных навыков работника, например, коммуникативных, навыков ораторского мастерства, подготовка презентаций, развитие стрессоустойчивости и прочее).

3. Беседа (ознакомительная беседа новичка с менеджером по персоналу, руководителем, сотрудником отдела кадров, при которой сотрудник получает ответы на имеющиеся у него вопросы).

4. Специализированная программа (например, обучающие фильмы или командные ролевые игры, направленные на сплочение коллектива).

5. Экскурсия (обзорная экскурсия по организации, ее структурным подразделениям, территории, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой); запрос обратной связи (по завершению периода привыкания и прохождения испытательного срока работнику предлагают заполнить анкету-отзыв).

6. Прочие методы (корпоративные мероприятия, аттестации, тестирования,

обучения и т. д.).

Главными задачами для специалиста по управлению адаптацией являются:

- организация курсов по различным вопросам адаптации;
- семинаров;
- проведение индивидуальных бесед руководителей, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих на должность;
- специальные курсы для подготовки наставников;
- применение метода постепенного усложнения задач для нового сотрудника;
- выполнение разовых поручений для установления контактов нового сотрудника с коллективом;
- подготовка кадрового резерва при ротации кадров;
- проведение специальных игр по сплочению коллектива.

Адаптация персонала проходит более успешно в организациях с развитой корпоративной культурой, с неизменными ценностями, помогающими сплотить коллектив. Если к новичку относятся доброжелательно, помогают ему быстро адаптироваться в новых для него условиях, текучесть кадров на предприятии минимальная. Новые специалисты быстро и успешно вливаются в коллектив, становятся его полноправными членами, показывают высокую производительность труда в течение короткого времени.

К ключевым элементам системы адаптации относятся:

на первоначальном этапе сотрудников знакомят с историей компании, общими сведениями, структурой, культурой, выпускаемыми продуктами или предоставляемыми услугами. Это помогает понять, какие ценности относятся к основным, какую работу придется выполнять.

В программу адаптации персонала включают курс обучения, на котором наставник объясняет последовательность выполнения обязанностей, знакомит с

ключевыми моментами, помогающими быстро влиться в коллектив и стать его полноценным членом.

В систему наставничества входят работы по привлечению опытных работников, которые на протяжении определенного времени будут подсказывать новым специалистам этапы выполнения порученных обязанностей, учить навыкам мастерства и профессионализма.

Система аттестации проводится после полной адаптации. Специалисты по работе с персоналом разрабатывают четкую структуру проведения оценки. Вся система должна быть максимально понятной новым сотрудникам. Специалисты, знающие ключевые параметры проведения оценки, стремятся получить высокие результаты, быстрее вливаются в коллектив, адаптируются к новым условиям труда в течение коротких сроков.

Процесс адаптации условно можно разделить на четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации у нового сотрудника. Имея не только хорошую профессиональную подготовку, но и опыт на аналогичных должностях в других организациях, период адаптации новичка будет минимальным.

2. Ориентация на рабочем месте. Практическое знакомство сотрудника со своими обязанностями и требованиями, которые предъявляются к нему со стороны организации. К этой работе обычно привлекаются непосредственно руководители как новых сотрудников, так и сотрудники отдела по управлению персоналом. Обязанности между ними распределяются (пример распределения представлен в таблице 7.2).

3. Действенная адаптация. Этот этап состоит из приспособления новичка к своему статусу и включения его в межличностные отношения с коллегами.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Таблица 7.2 – Обязанности отдела кадров и руководителя

Функции и мероприятия	Обязанности	
	Непосредственного руководителя	Специалиста по персоналу
По ориентации		
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и её историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

Среди множества разных инструментов учитывать ситуацию и психологию в конкретном коллективе, а также общепринятые правила деятельности компании при выборе методов адаптации. Выделяют следующие методы адаптации сотрудников:

- методы организационной адаптации;
- инструктаж в подразделениях;
- «папка нового сотрудника»;
- интернет-сайт;
- подход, ориентированный на профессию;
- система (институт) наставничества;
- анализ документов.

Методы организационной адаптации используются часто. Новичку необходимо понимать, что требует от него руководство, какие знания и умения он должен показать. Если он правильно принял и освоил новую информацию, то он сможет правильно и быстро найти выход из сложившейся ситуации.

Инструктаж в подразделениях представляет доведение информации новичку о главных требованиях в каждом отделе. Каждый отдел на предприятии может иметь свой собственный комплекс требований и правил, который каждый сотрудник должен соблюдать. Правила стоит обозначить так, чтобы каждый сотрудник мог их понять. Недопонимание функциональных требований может привести к тому, что новичку потребуется больше уделить времени на понимание

и выяснение деталей работы, вместо того, чтобы делать ее. Исходя из этого, можно сделать вывод, что требования и правила стоит составлять в простом и понятном формате.

«Папка нового сотрудника» содержит комплект документов отдельного подразделения, который содержит ответы на вопросы, возникающие у нового сотрудника. Цель папки сотрудника – сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании. Содержание папки сотрудника определяется, прежде всего, от направленности деятельности занимаемой должности. Для новых сотрудников имеет смысл разработать памятку нового сотрудника, включив в нее сведения, связанные с условиями труда и быта.

Более удобным и полезным будет использован большой справочник (мануал). Он должен включать в себя основные сведения всех отделов и подразделений, регламентирующие документы, образцы и примеры работы, и заявлений, тем самым облегчить понимание структурных требований к сотруднику.

Удобным инструментом управления адаптацией новичка используется интернет–сайт компании. Например, на нем может выкладываться инструкция как правильно заполнять документы, новые курсы по повышению квалификации, инструменты для правильного начисления заработной платы, о последовательности действий по отдельному заданию и другое.

Профессиональная адаптация подразумевает подготовку специалиста к выполнению должностных обязанностей в новом коллективе. Специалисты отдела кадров должны правильно спланировать работу нового сотрудника на время адаптации в организации, так, чтобы ему было понятно, когда и какие действия он должен исполнять. При таком планировании принимают во внимание специфику деятельности нового сотрудника в период адаптации.

Придя на новое место работы, сотрудник знакомится не только с новым коллективом, но и с должностной инструкцией, спецификой своей работы, документами, новыми требованиями. Далее руководитель должен дать задание

новичку на период адаптации и объяснить, у кого и что можно спросить при необходимости. Руководитель следит за ходом работы нового сотрудника и помогает ему советами, если это необходимо.

Для облегчения адаптации в первый день работы нового сотрудника необходимо заранее подготовить следующие моменты:

1. Рабочее место. Необходимо создать личную электронную почту будущего сотрудника, также приготовить для него на столе ежедневник, канцелярские принадлежности, «папку нового сотрудника», памятку.

2. «Папка нового сотрудника» должна включать следующие блоки: приветствие клиентов; должностную инструкцию; организационную структуру с указанием должностей, имен и фотографиями; корпоративные сведения, положения; телефонный справочник; дополнительную информацию об организации и деятельности работы, тетрадь, ежедневник – план работы нового сотрудника.

Целью организации в первый день работы является формирование у нового сотрудника положительные впечатления об организации, и вызвать интерес к работе в ней.

Формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций занимает немаловажное место в улучшении адаптации новых сотрудников организаций. Практика работы с персоналом крупных организаций показывает, что в организации для решения задач успешной профессиональной и организационной адаптации весьма желательными является создание программ адаптации. Поэтому эффективная адаптация сотрудников включает в себя программу адаптации, которая делится на общую и специализированную. Для формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций мы можем использовать метод SMART-целей, систему наставничества, программы адаптации, а также можем разработать «папку нового сотрудника», памятку.

Если начальник компании в кратчайшие сроки получает сотрудника,

способного работать высокопроизводительно, то можно сказать, что процесс адаптации в компании эффективен. Если же новичок не способен социализироваться в коллективе, освоить корпоративные правила, то можно считать не эффективной данной системы адаптации в организации.

Таким образом, при правильно осуществляемых процедурах адаптации новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Анализ практики показывает, что формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников должно существовать в каждой организации, нужно уделять этому должное внимание.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что адаптация является важным аспектом в деятельности организаций, правильно проведенная и организованная адаптация приводит к эффективной и качественной деятельности сотрудников.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тесты

1. Выбор из нескольких сотрудников, имеющих одинаковую профессию, отвечающих одними тем же требованиям кандидата на должность – это...

- а) цель профессионального подбора;
- б) форма профессионального подбора;
- в) процесс профессионального подбора сотрудника;
- г) планирование потребности в персонале является.

2. С принятием решения о будущей профессии связана(-о) профессиональная(-ое)...

- а) ориентация;
- б) самоопределение;
- в) подготовка;
- г) все ответы верны.

3. Профессиональная ориентация реализует такие функции, как...

а) общественная, или социальная – предполагает процесс усвоения молодым поколением существующей системы;

б) психологическая/педагогическая – выявляет и формирует интересы, личные особенности, склонности, оказывает помощь в выборе профессий;

в) хозяйственная (или экономическая) – улучшает качественный состав сотрудников организации, повысить их удовлетворенность трудом, повысить профессиональную активность сотрудников, снизить текучесть кадров;

г) все ответы верны.

4. Цели профессиональной ориентации в организации:

а) снизить стартовые издержки, так как профессиональная ориентация позволяет достигнуть скорее общих стандартов работы;

б) снизить озабоченность и неопределенность у нового работника;

в) развивать позитивное отношение к работе и удовлетворенность трудом;

г) все ответы верны.

5. Ориентация на достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации, обеспечения и поддержания высокого уровня конкурентоспособности в условиях современной рыночной экономики, а также содействовать успешному проведению организационных изменений – это...

а) процесс адаптации;

б) процедура адаптации;

в) цели адаптации;

г) система адаптационных мероприятий.

6. Процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании – это...

а) ориентация;

б) адаптация;

в) привлечение персонала в организацию ;

г) все ответы верны.

7. Адаптация кадров является необходимым элементом системы управления персоналом в организации, так как она...

а) экономит время работодателя на помощь и консультирование нового сотрудника;

б) повышает удовлетворенность работой и помогает избежать ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей;

в) снижает неуверенность в себе у нового сотрудника;

г) все ответы верны.

8. Сочетание высокого уровня овладения специальностью, полного освоения порученной работы с устойчивым положительным отношением к специальности и достаточно высокой степенью удовлетворенности взаимоотношениями в группе и своей позицией в коллективе – это...

а) частичная адаптация;

б) полная адаптация;

в) вторичная адаптация;

г) первичная адаптация.

9. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры...

а) ступенчатого типа;

б) центростремительного типа;

в) горизонтального типа;

г) вертикального типа.

10. Приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности – это...

а) факторная;

б) второстепенная;

в) вторичная адаптация;

г) первичная адаптация.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 13.06.2023, с изм. от 15.06.2023)// URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/(дата обращения: 25.06.2023).
2. Федеральный Закон ОТ 27.12.2002 N 184-ФЗ (ред. от 02.07.2021) "О техническом регулировании" (с изм. и доп., вступ. в силу с 23.12.2021) – URL: <https://www.zakonrf.info/zakon-o-tehregulirovanii/>(дата обращения: 21. 08. 2023).
3. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 17.02.2023) "Об образовании в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.02.2023) – URL: <https://edu.sbor.ru/sites/default/files/FZ273>(дата обращения: 27.08.2023).
4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации; Синергия - Москва, 2018. – 656 с.
5. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018 .– 161 с.
6. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. Учебник / Т.Ю. Базаров. – М.: Academia, 2016. – 224 с.
7. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 381 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-02345-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. –URL: <https://urait.ru/bcode/510873> (дата обращения: 21.08.2023).
8. Биктяков, К.С. Комплексный подход к управлению персоналом / Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2018. № 2 (4). – С. 96-99.
9. Бугаков В.М., Гончаров В.Н. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2014. – 317 с.

10. Варакулина, М. В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография / М. В. Варакулина. – Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина, Брест. обл. исполн. ком. – Брест : БрГУ, 2019. – 178 с.
11. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. – С. 50-53.
12. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
13. Глухенькая Н. М. Исследование систем управления персоналом организации : монография. – Прага : Vědecko vydavatelské centrum «Sociosféra-CZ», 2014. – 96 с.
14. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
15. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 217 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16215-8. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/530633> (дата обращения: 17.06.2023).
16. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. – М.: Дашков и К, 2014. – 318 с.
17. Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
18. Зайцева, Т. В. Управление персоналом. Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: Форум, Инфра-М, 2016. – 336 с.

19. Калашников, К. Принятие управленческих решений в управлении персоналом // Управление персоналом -2019. -№9.
20. Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов. – М.: Проспект, 2017. – 129 с.
21. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2016. – 448 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.
24. Коротков, Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 226 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-7647-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/511005> (дата обращения: 17.06.2023).
25. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2018. – 263 с.
26. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR– менеджмента / И. К. Макарова. – Москва: Дело, 2015. – 420 с.
27. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
28. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 451 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15958-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510341> (дата обращения: 17.06.2023).

29. Мельников, В. П. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. П. Мельников, А. Г. Схиртладзе. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 447 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-8384-5. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/510910> (дата обращения: 17.06.2023).
30. Мельников В.П. Исследование систем управления: Учебник для академического бакалавриата / В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе. – М.: Юрайт, 2021. - 447 с.
31. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
32. Пасечникова, Л.В. Процессный подход к управлению персоналом: монография / Л.В. Пасечникова, И.В. Зенченко. – 2-е изд. – М. : ФЛИНТА, 2018. – 161 с.
33. Принципы управления персоналом: фундаментальные правила для руководителя. – URL:<https://www.dirsalona.ru/article/961-printsipy-upravleniya-personalom> (дата обращения 23.08.2023)
34. Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
35. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
36. Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
37. Управление персоналом: учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.

38. Управление персоналом и человеческий капитал современной России: коллективная монография / под ред. О.Я. Гелиха, В.П. Соломина, Г.Л. Тульчинского. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2011. – 416 с.

39. Фомичев А.Н. Исследование систем управления: Учебник. – М.: Дашков и К, 2012. – 348 с. 7 Фрейдина Е.В. Исследование систем управления. Учебное пособие. / Е.В. Фрейдина, под ред. Ю.В. Гусева. – М.: Омега-Л, 2014. – 368 с.

40. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 358 с.

41. Эффект Даннинга-Крюгера.– URL:<https://www.pravmir.ru/effekt-dannin-ga -kryugera/>(дата обращения 23.08.2023)

Электронное учебное издание

Ольга Николаевна **Максимова**
Оксана Александровна **Гаврилова**
Наталья Владимировна **Ивлева**

ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Электронное издание сетевого распространения

Редактор Матвеева Н.И.

Темплан 2023 г. Поз. № 23.

Подписано к использованию 15.09.2023. Формат 60x84 1/16.

Гарнитура Times. Усл. печ. л. 8,75.

Волгоградский государственный технический университет.
400005, г. Волгоград, пр. Ленина, 28, корп. 1.

ВПИ (филиал) ВолгГТУ.
404121, г. Волжский, ул. Энгельса, 42а.