

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра труда и управления персоналом

Учебно-методическая разработка  
для проведения семинарских и практических занятий,  
самостоятельной работы по дисциплине  
**«Управление персоналом организации»**  
цикла СД ГОС ВПО второго поколения для подготовки  
бакалавров по направлению 080100.62 «Экономика»  
(профессионально-ориентированная программа «Экономика труда»)

Казань 2009

Обсуждена на заседании кафедры труда и управления персоналом  
18.12.08 г., протокол № 5.

Составитель: д.э.н., доц. Вишнякова О.Н.

Рецензенты: к.э.н., доц. Свалова С.Г.  
к.э.н., доц. Михайлов Ф.Б.

## **Введение**

Актуальность изучения данной учебной дисциплины и ее практическая направленность определена ключевой ролью человеческих ресурсов в совокупности факторов конкурентоспособности современной организации и инновационности национальной экономики.

Организация функционирует и развивается, как сложный организм. Постоянно подвергаясь влиянию со стороны внешней среды и приспосабливаясь к изменениям, современная организация стремится формировать и накапливать кадровый и интеллектуальный потенциал, который может обеспечить не только своевременную и адекватную реакцию на воздействия внешней среды, но и дает возможность активно изменять окружающую действительность, эффективно управлять функционированием и достигать поставленных целей.

Важно понять, что теория и методология данной дисциплины является отражением обобщенного опыта управления человеческими ресурсами организации. Поэтому на занятиях предполагается вести работу в направлении развития прикладных компетенций HR-менеджмента. В план работы включены и распределены по темам занятий конкретные ситуации и практикующие упражнения как основа для использования методов активного обучения. Темы занятий соответствуют содержанию программы дисциплины «Управление персоналом организации».

Обучение управлению с помощью метода конкретных ситуаций занимает основное место в современной методике преподавания. Каждая тема сопровождается перечнем вопросов, которые также могут использоваться в процессе разбора конкретной ситуации в аудитории, самостоятельно и на зачете. Практикующие упражнения представляют собой задания определенного типа, предназначенные для закрепления пройденного материала. Подобно конкретным ситуациям, упражнения являются слепком реальных событий и проблем, требующих решения.

Выполнение упражнений самостоятельно, индивидуально и в группах способствует развитию у студентов многих важных качеств, требуемых в управленческой работе: проявлять творчество и оригинальность; уметь строить эффективные межличностные и групповые отношения; уметь слушать и слышать других; уметь формулировать и выражать свои идеи и их обосновывать. Вместе с тем, для самостоятельной подготовки студент должен владеть теоретическим материалом и умениями и навыками, вырабатываемыми практическими заданиями.

Применение в обучении тренинг-методик переносит акцент на самостоятельную работу студента или в команде и способствует развитию аналитических способностей и профессиональных компетенций.

Формы контроля: выборочно текущий контроль самостоятельной работы студентов, индивидуальный или групповой опрос, анализ деловых ситуаций, подготовка эссе, защита выполненных заданий или работ.

## **Основная часть**

### **Тема 1. Персонал организации как объект управления, его роль в управлении радикальными нововведениями (1 занятие)**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Особенности изменения экономической системы в России, переход на инновационный тип развития.
2. Мировые тенденции развития управления персоналом и международный опыт.
3. Теории управления о роли человека в организации.
4. Место и роль управления персоналом в управлении трудом.
5. Содержание понятия «персонал организации». Трудовые ресурсы, персонал, трудовой и интеллектуальный потенциал организации.
6. Структура и категории персонала организации.

### *Практические задания*

1. Управление персоналом в XXI в.: мировые тенденции и прогнозы (Кадровый менеджмент. 2006. №1). Проанализируйте ситуацию, сформулируйте выводы.

В свете реформ, происходящих в бизнесе, демографических сдвигов и стремительного развития новых технологий есть один главный вывод, который фактически приобрел статус императива: «В новых условиях специалисты по персоналу должны взять на себя новые обязательства и выступить в новой роли. Причем сделать это нужно без промедления».

Действительно, сегодняшние задачи профессионалов в сфере управления персоналом отличаются комплексностью и разнообразием. Например, HR-специалистам приходится решать проблемы, связанные с оптимизацией расходов по медицинскому и пенсионному страхованию, а также выработкой методов уменьшения числа коллективных судебных исков против работодателей.

В ходе недавнего исследования журнала HR Executive были опрошены британские эксперты по управлению персоналом. Они выделили десять тенденций, на которых будет сфокусировано внимание менеджеров по персоналу во всем мире.

Переход на стратегический уровень. Стремление HR-специалистов к тому, чтобы занять место «у руля», автоматически подразумевает отказ от ряда административных функций, многие из которых впоследствии отдаются на аутсорсинг. В компаниях, где ключевыми навыками являются знания, люди представляют абсолютную ценность.

Переход от тактики к стратегии сопряжен с множеством сложностей. Например, HR-руководитель должен понимать весь бизнес в комплексе, а также хорошо знать своих клиентов, как внешних, так и внутренних.

Участие в корпоративном управлении. HR-директора все чаще принимают участие в управлении компанией на уровне совета директоров. Мно-

гие из них играют роль советников по самым разным вопросам управления персоналом.

Таким образом, все больше HR-лидеров доказывают, что их опыт представляет большую ценность для совета директоров, принося глубину понимания проблем и новые перспективы видения. Статус профессии HR-менеджера будет расти и дальше.

Рост стоимости услуг по охране здоровья. Сегодня стоимость программ медицинского страхования остается одной из главных проблем компаний. Поэтому профессионалы в области кадрового менеджмента должны работать в сотрудничестве с представителями страховых и медицинских компаний, стремясь повысить качество оказываемых услуг и сократить расходы как работодателей, так и сотрудников. Этот подход обязательно принесет свои плоды.

Глобализация. Перед HR-руководителями встают новые задачи, в том числе подбор и развитие талантливых сотрудников, способных эффективно работать в изменяющихся условиях. Чтобы стать настоящими глобальными менеджерами, нужно с готовностью воспринимать новые знания, а также стремиться понять мышление других людей (работодателей, клиентов, потребителей).

Оффшоринг. Оффшоринг в современной терминологии кадрового менеджмента обозначает внешний аутсорсинг - перевод рабочих мест в другие страны. Развитие оффшоринга для менеджеров по персоналу поставит ряд новых задач - от поиска новых трудовых ресурсов до быстрого обучения существующих сотрудников.

Внедрение новых технологий. Информационные технологии применяются практически в каждой области кадрового менеджмента. Прогнозы по развитию рынка информационных технологий в управлении персоналом более чем положительные. Многие компании вкладывают и будут вкладывать значительные средства в автоматизацию определенных кадро-

вых функций, таких, как привлечение талантливых сотрудников, кадровое планирование, развитие персонала и оценка эффективности труда.

Изменения в форме труда. Изменения на рынке труда коснулись не только содержания работы, но и ее формы. Сегодня привычными стали аутсорсинг, телеработа, удаленная занятость, работа по контракту. Все больше компаний пользуются преимуществами этих форм труда и все больше профессионалов выбирают свободный график. Это в свою очередь также требует комплексного подхода к построению кадровой стратегии, решения усложняющихся задач по управлению и мотивации самых разных сотрудников.

Аутсорсинг функций по управлению персоналом. Рынок аутсорсинга в течение последних нескольких лет демонстрировал уверенный рост. Сегодня все больше работодателей стремятся сконцентрироваться на ключевых процессах бизнеса, поэтому аутсорсинг рассматривается как один из жизненно важных аспектов работы организации.

Старение рабочей силы. Последние исследования свидетельствуют о серьезных проблемах в области пенсионного страхования. Постепенное сокращение свободной рабочей силы, дефицит квалифицированных кадров, проблемы иммиграционной политики - все это создаст в будущем непреодолимые препятствия для работодателей.

Рост числа исков к работодателям. Работодателям следует быть чуткими по отношению к персоналу. Избежать судебных исков по самым разным аспектам трудового законодательства, число которых ежегодно растет, можно лишь в том случае, если по-настоящему дорожить своими сотрудниками.

2. Проанализируйте ситуацию, выявите основные проблемы. Какие меры нужно принять службе управления персоналом в сложившейся ситуации.

Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала — более 3 тыс. человек, из них 900 — основные рабочие, 1200 — вспомогательные, 500 - специалисты, 500 — руководители. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне. Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений — старше 50. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработной платы.

ИТР получают премию по показателю «поступление денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

Общая ситуация. В 2002 г. на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей — дверей — в отдельное производство. На период освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников цеха была на 60-80% выше средней по предприятию.

В 2004 г. конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции. Но двери конкурента оказались дешевле дверей машиностроительного предприятия. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери - 4 ч, утвержденная норма времени - 8 ч. Установив реальную норму времени, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы, что, в свою очередь, может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

### *Контрольные вопросы*

1. В чем особенности современного изменения экономической системы в России?
2. Как переход к рыночным отношениям влияет на управление персоналом?
3. Мировые тенденции развития управления персоналом и международный опыт.
4. Охарактеризуйте роль человека в организации.
5. Опишите исторические этапы становления функции управления персоналом.
6. Какие основные школы управления персоналом Вы знаете?
7. Раскройте содержание понятия «персонал организации».
8. Структура и категории персонала организации.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите сущность государственного регулирования рынка трудовых ресурсов. Сформируйте его основные принципы. Покажите, как государственное регулирование рынка трудовых ресурсов влияет на процесс и качество принятия решений в управлении персоналом.

2. Проф. С.Шекшня, автор ряда книг по проблемам управления человеческими ресурсами отмечает следующее.

...В России появилось много профессиональных менеджеров по персоналу, которые прекрасно владеют современными методиками и уже имеют солидный опыт их использования. При этом понимание управления персоналом, демонстрируемое линейными руководителями и владельцами компаний, заметно отстает. Из-за этого разговор получается если и не на иностранных языках, то на разных диалектах. Те же, кому удастся работать по-другому, достигают впечатляющих результатов. Конечно, быть специалистом по управлению персоналом в России, наверное, тяжелее, чем в Западной Европе. Простое перенесение западных методов часто оказывается

недостаточным. И на Западе, и на Востоке есть много новых проблем, для решения которых пока нет стандартных методик. Приведу только один пример из своей практики — оценка членов советов директоров. Корпоративное управление развивается в России бурными темпами, и, оказывается, в этой области на Западе позаимствовать практически нечего — понимание того, что их работу в целом и вклад каждого из директоров нужно оценивать так же, как оценивают других руководителей компании, пришло совсем недавно. Соответственно нет отработанных методов, их надо создать. Таких примеров много, и у российских специалистов по управлению персоналом есть возможность проявить то, в чем наши соотечественники всегда были сильны — творчество и изобретательность, и начать экспортировать новые методы на Запад (Секрет фирмы. 2005. № 13). Как автор оценивает сложившуюся ситуацию в управлении персоналом в России.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - Главы 1,2.
2. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учебное пособие. / П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.В.Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С.7-45.
3. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – с.5-49.
4. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 15-45.
5. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru).

## **Тема 2. Система управления персоналом организации (1 занятие)**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Цели и задачи системы управления персоналом.

2. Система управления организации, состав ее подсистем и элементов.
3. Место и структура управления персоналом в системе управления организацией.
4. Функции управления персоналом организации.
5. Методы управления персоналом организации.
6. Внедрение системы сбалансированных показателей и ключевых показателей результативности (BSC, KPI).

#### *Практические задания*

1. Построение системы управления. В приведенном ниже кейсе выявите проблемные области в кадровом менеджменте компании, определите первоочередные меры по совершенствованию работы с персоналом в данной организации.

Характеристика организации: профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг, бытовая техника; численность персонала — около 200 человек; срок работы на российском рынке - 10 лет.

Общая ситуация. Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. При первом знакомстве с компанией выявлена следующая ситуация. В течение 10 лет существования компания занимает устойчивое положение в соответствующем сегменте рынка. Она интенсивно растет, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

Руководитель — харизматическая личность, принимает решения быстро и единолично, не привык обсуждать свои решения, поэтому даже ближайшее окружение смутно представляет себе перспективы развития компании. У первого лица всегда катастрофически не хватает времени. Многие руководители выросли в компании с самых низов. Границы ответственности руководителей подразделений определены нечетко. Часто они работают как специалисты, постоянно занимаясь не свойственными им

функциями, поэтому не хватает времени заниматься собственно управленческими задачами.

В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Руководители проповедуют стиль «открытых дверей», часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются. Директор заражает всех своим энтузиазмом. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель сам договаривается с работником при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет.

Текучесть в компании небольшая, но кадры нужны всегда в связи с постоянным ростом объемов деятельности. Руководители подразделений сами занимаются подбором, так как в отделе кадров работают только два человека, которые ведут в основном кадровое делопроизводство. В компании нет регламентирующих корпоративных документов, все вопросы решаются в рабочем порядке.

2. Характеристика организации. Профиль деятельности - банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах). Численность персонала — около 100 человек. Срок работы на российском рынке — 8 лет.

1) Общая ситуация. Вас пригласили на должность руководители службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

2) Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло значительное обновление кадров на всех уровнях.

3) После смены стратегии усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

4) Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы, с тем чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджера тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

5) По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике - «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

6) Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

7) Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

8) В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Работники практически единодушно высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Задание. Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

#### *Контрольные вопросы*

1. Дайте понятие системы управления персоналом.
2. В чем состоят цели и задачи системы управления персоналом?
3. Раскройте состав подсистем и элементов, место и структуру управления персоналом в системе управления организацией.
4. Каковы функции управления персоналом организации?
5. Какие принципы управления персоналом вы знаете?
6. Методы управления персоналом организации.

7. Как осуществляется внедрение системы сбалансированных показателей и ключевых показателей результативности (BSC, KPI).

*Задания для самостоятельной работы*

Изучите регламенты системы управления персоналом. Составьте реестр регламентов компании.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 2.

2. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. – Главы 1,2.

3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. – Глава 1.

4. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 18-70.

5. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – Глава 2.

6. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [e-executive.ru](http://e-executive.ru).

### **Тема 3. Организационное проектирование (1 занятие)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Организационное проектирование системы управления персоналом организации и оргструктуры организации.

2. Факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.

3. Качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом.

4. Анализ и проектирование работ.

5. Методическое и нормативное обеспечение системы управления персоналом. Регламентация деятельности.

*Практические задания*

1. Кейс: реструктуризация кадровой службы ОАО «Совэлектрик». В ОАО «Совэлектрик» работает около 2 тыс. человек. Оргструктура управления представлена на рисунке 1. Кадровые функции рассредоточены по разным службам и подразделениям, что снижает эффективность системы управления персоналом. Предложите оптимальный вариант структуры управления персоналом организации с учетом наличия производственной деятельности.



Рис.1. Организационная структура управления ПО «Совэлектрик»

2. Изучите ситуацию, проблемные вопросы организации и разработайте пути их решения.

Профиль работы предприятия - строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений — опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню. В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция - рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие называли тяжёлые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т.п., в редких случаях - конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т.п.

Предложите меры, необходимые для снижения текучести кадров в организации

3. Ситуация: проекты организации рабочего места.

Вы наметили подготовить проекты организации рабочих мест ваших сотрудников. Как вы реализуете ваш план?

А) Вы информируете своих сотрудников о предлагаемой системе и причинах ее введения и приглашаете их принять участие в составлении проектов организации рабочих мест. При этом сотрудникам предлагается самим

описать свои рабочие места и внести предложения по изменениям в организации рабочих мест.

Б) Вы сами разрабатываете рабочие места, так как, по вашему мнению, никто лучше вас не знает, какие функциональные обязанности возложены на ваше подразделение.

В) Вы предлагаете подходящему сотруднику своего подразделения составить проект организации рабочих мест и обсудить его с вами.

#### 4. Ситуация: делегирование права на принятие решений

Корреспонденция в вашем подразделении обрабатывается неточно и недостаточно надежно. Каковы ваши действия?

А) Вы проверяете всю входящую и исходящую корреспонденцию, чтобы выявить важные проблемы и гарантировать их правильное решение.

Б) Вы поручаете обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который информирует вас о важных проблемах и предлагает в экстренных случаях их решение.

В) Вы поручаете сортировать корреспонденцию секретарю и просите передавать вам письма, которые кажутся ему существенными, прежде чем они будут направлены ответственному исполнителю.

#### *Контрольные вопросы*

1. Как осуществляется организационное проектирование системы управления персоналом организации?

2. Определите факторы, определяющие организационную структуру управления персоналом.

3. Какие качественные и количественные показатели, характеризующие организационную структуру управления персоналом, Вы знаете?

4. В чем сущность анализа и проектирования работ?

5. Методическое и нормативное обеспечение системы управления персоналом.

6. Как осуществляется регламентация деятельности организации?

*Задания для самостоятельной работы*

Изучите роль и содержание процессного подхода в организационном проектировании. Постройте бизнес-процесс «Управление персоналом» в виде блок-схемы. Покажите, как происходит процесс принятия решения в логике Вашей схемы.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 2-3.
2. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учебное пособие/ П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.В.Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С. 25-60.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. – Глава 3.
4. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – Глава 2-3.
5. Интернет-сайты: [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [profiz.ru](http://profiz.ru); [e-executive.ru](http://e-executive.ru).

**Тема 4 . Стратегическое управление персоналом организации (1 занятие)**

*Вопросы для обсуждения*

Раскройте вопросы для обсуждения на примере приведенного ниже практического задания.

1. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом.
2. Место и значение целей управления персоналом в системе целей организации.
3. Основы технологии разработки стратегии управления персоналом организации.
4. Факторы, определяющие выбор стратегии. SWOT, COPS анализ.

5. Стратегия управления персоналом в условиях проведения инновационной политики.

*Практическое задание*

1. Кейс «Жесткие правила игры» (Телицына И. «Компания», 07.04.2003). Поведите SWOT анализ. Какова стратегия организации, цели и факторы определяющие их. Какую стратегию можно рекомендовать в условиях кризиса.

Родословная «Пятерочки» - тайна, покрытая мраком. Управляющая сетью компания «Агроторг» была создана специально под этот проект после кризиса в 1998 г. По словам вице-президента «Пятерочки» по коммуникациям, костяк команды составили представители оптовых компаний, розницы и финансового сектора. «Изначально в составе акционеров присутствовали и иностранцы, что обусловило высокий технологический уровень розничной сети».

Первая «Пятерочка» открылась в 1999 г. в дискаунтерном формате, по образу и подобию немецкой Aldi. Средняя площадь первых магазинов была невелика, ассортимент предельно мал — около 800 позиций. Но к концу года работали уже 17 торговых точек. Все они управлялись из центра, торговали по единым ценам. Для того чтобы быстро тиражировать сложившийся формат, в «Пятерочке» были прописаны многочисленные инструкции, отражающие все бизнес-процессы — от движения грузчика по залу до быстроты принятия стратегических решений.

В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги «Говори кратко — уходи быстро», «Выбирай приоритеты», «Концентрируйся». Должностные инструкции предписывают рядовому сотруднику принимать решение за три минуты, менеджеру среднего звена - за два часа, вице-президенту - за шесть часов. Решение на уровне компании принимается за сутки... Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме

разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из двухсот терминов. Из него сознательно исключены многие сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то, неровен час, можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами. Документами с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, можно наполнить два объемистых чемодана. Эти «чемоданы» руководство компании рассматривает как ее основной капитал.

Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. Это позволяет всегда точно знать, где находится машина, и в случае необходимости скорректировать ее маршрут. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходить, где сворачивать влево, где вправо. Четкое планирование маршрутов и установление нормативов на время перевозки, разгрузки и погрузки позволило поднять производительность труда на 35%.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каким маршрутом он идет по залу, идет он в одиночку или с девушкой (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. Возглавляющий эту работу Михаил Лапин полагает, что после того, как весь массив бизнес-процессов был переведен на язык алгоритмов, «Пятерочка» превратилась в компанию-микросхему. По его мнению, именно это превращение стало основным конкурентным преимуществом сети... Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто его составляет, и даже не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредствен-

ных исполнителей... Задача обучения - довести действия сотрудников до автоматизма...

Менеджеры «Пятерочки» больше всего озабочены тем, что люди в России плохо приспособлены к работе в сфере услуг. Из-за этого большая часть обучения тех же кассиров связана вовсе не со знакомством их с кассовыми аппаратами. От кассиров добиваются полного автоматизма в другом: первая операция в обслуживании клиента - сказать: «Здравствуйте»; не забыть спросить: «Вам нужен мешочек?»; продолжать улыбаться, когда клиент грубит, и так далее. Обучают этому не только в учебном центре. Регулярно преподаватели мастерства выезжают «в поле», встают в очередь в кассу и разыгрывают в порядке тренинга сложные ситуации.

«Пятерочка» создает внутреннюю типовую культуру, из которой должны логично вытекать все требования к основной деятельности персонала. В учебном центре сотрудников обучают не только навыкам, но и правилам поведения в компании; ведут беседы об основных культурных установках, которые здесь называют заповедями. С одной стороны, правила призывают возлюбить покупателя, как самого себя. Они звучат примерно так: «Клиент - наш лучший партнер», «Слушай и уважай потребителя», «Клиент имеет право на плохое настроение, мы — никогда». С другой стороны, сотрудников здесь называют партнерами и выдают каждому специальный именной паспорт - знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где превозносятся ее успехи и раскрываются их причины.

Каждое утро, за пять минут до открытия магазинов, весь персонал компании проговаривает текст «утреннего настроения» или, как еще называют эту речевку, «клятвы партнера»: «Я приложу все свои знания с целью удовлетворения основных запросов наших клиентов. Я учусь и развиваюсь вместе с компанией. Работа приносит мне радость и свободу. От моей активности зависит эффективность компании». По особо торжественным

случаям исполняется гимн «Пятерочки», где есть такой куплет: «И к цели мы с тобою дойдем любой ценою! Сияй, зари восход! Вперед, «Пятерочка», вперед, страна нас ждет!»

В корпоративной газете печатают имена лучших менеджеров, поздравляют сотрудников с днями рождения и свадьбами. В книгу рекордов вписывают трудовые достижения, например, рекорд, поставленный водителями «Пятерочки»: 340 рабочих часов на каждого (в пять раз больше нормы) в декабре 2001 г., в период пиковых предновогодних нагрузок. Впрочем, идеологическая работа в компании свидетельствует не столько об оригинальности «Пятерочки» в этом плане, сколько о ее амбициозности. Так, пением корпоративного гимна по утрам славится мировая розничная сеть Wal Mart, а бриллианты, например, дарят в «Макдоналдсе» тем сотрудникам, которые проработали в компании десять лет...

#### *Контрольные вопросы*

1. Какова логика формирования стратегии управления персоналом?
2. Цели управления персоналом в системе целей организации.
3. Какие факторы определяют выбор стратегии управления персоналом?
4. В чем сущность SWOT, COPS анализа?
5. В чем специфика стратегии управления персоналом в условиях проведения инновационной политики?
6. Система стратегического управления персоналом.
7. Этапы стратегического управления персоналом.
8. В чем взаимосвязь стратегии управления персоналом и кадровой политики?

#### *Задания для самостоятельной работы*

Изучите методику контроллинга персонала в реализации стратегии организации. Изложите ее основные положения. Какие параметры управления персоналом организации являются необходимыми и подлежат по-

стоянному мониторингу, а какие являются целевыми и отражаются в стратегии.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. Глава 3.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ,2007. – Глава 2.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. – Глава 3-4.
4. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.35-80.

**Тема 5 . Маркетинг персонала (1 занятие)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Сущность и принципы маркетинга персонала. Задачи персонал-маркетинга.
2. Основные направления маркетинга персонала: разработка требований к персоналу; определение потребности в персонале; расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала; выбор путей удовлетворения потребности в персонале.
3. Информационная функция маркетинга персонала.
4. Коммуникационная функция маркетинга персонала.
5. Методологические основы маркетинга персонала.
6. Основные характеристики и принципы изучения рынка рабочей силы.

*Контрольные вопросы*

1. Раскройте сущность и принципы маркетинга персонала.
2. Определите ключевые задачи персонал-маркетинга.
3. Каковы основные направления маркетинга персонала?

4. В чем состоит информационная функция маркетинга персонала?
5. В чем Вы видите коммуникационную функцию маркетинга персонала?
6. Методологические основы маркетинга персонала.

*Задания для самостоятельной работы*

Изучите технологии, формы и опыт применения аутстаффинга и аутсорсинга персонала в системе инновационных кадровых технологий. Дайте определения данных понятий, изложите основные принципы и сложности в их реализации.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. Глава 3-4.
2. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. учебное пособие/ П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.В.Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С.98-156.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. – Глава 4,5.
4. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – Главы 3,4.
5. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [zarplata.ru](http://zarplata.ru); [profiz.ru](http://profiz.ru).

**Тема 6. Планирование работы с персоналом организации (1 занятие)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Основы и содержание кадрового планирования в организации.
2. Показатели количественной потребности в персонале.
3. Основные методы определения количественной потребности в персонале, их применимость и практическое использование.

4. Взаимосвязь количественной и качественной потребности в персонале. Показатели качественной потребности в персонале.

5. Нормирование численности управленческого персонала с учетом особенностей предприятий различных организационных форм.

6. Механизм планирования персонала. Анализ и проектирование работ.

#### *Практические задания*

Кейс «Кадровое планирование в банке: основные положения». Проанализируйте систему планирования работы с персоналом в банке, составьте ее основные положения, определите «узкие» места.

Содержание и методы планирования персонала банка зависят от масштаба объекта, уровня принятия решений, соотношения стратегических и текущих целей и задач и других факторов. При этом реализуются, прежде всего, задачи стратегического характера, главными из которых следует считать: 1) достижение (или поддержание) соответствия количества, структуры и качества персонала требованиям перспективной концептуальной модели банка; 2) оптимизацию структуры управления персоналом, в том числе на уровне отдельных подразделений и служб. Каждый значимый этап функционирования банка реализует некоторую общую для всей организации концептуальную задачу. Поэтому необходимо, чтобы все объекты внутри банковского планирования были «подстроены» соответствующим образом.

Стратегия развития банка и соответствующая тактика его поведения на рынке находятся в постоянном развитии. Многочисленные обстоятельства побуждают банки периодически пересматривать свою стратегию и еще чаще — тактику. Инновации обычно включают в себя также элементы упорядочения структуры управления персоналом — исключение одних и введение тех или иных новых управляющих подсистем и блоков. Возможности инфраструктуры рынка труда банковских служащих позволяют: ва-

рыировать источники привлечения кадров, обращаясь к различным сегментам рынка; применять разнообразные методы первичного отбора кадров; получать по своему выбору необходимые информационные и консультационные услуги в отношении привлечения и отбора персонала.

Планирование развития персонала банка предполагает продуманный выбор: метода развития; форм повышения квалификации сотрудников; форм и мест дополнительного обучения; форм организации профессиональной переподготовки; способа контроля процесса развития; методики проведения аттестации, критериев оценки и процедур реализации ее результатов. В планировании оплаты труда банковских служащих варьируются формы и системы организации основной и дополнительной зарплаты, соотношение средств на оплату труда из различных источников выплат и другие элементы, что позволяет «конструировать» эффективный механизм материального стимулирования труда персонала.

Таким образом, планирование системы управления персоналом банка строится на принципах: концептуальности задач управления кадрами; учета специфических свойств персонала банка как объекта планирования и минимизации их отрицательных проявлений; своевременного обновления технологий кадрового менеджмента; учета альтернативных способов решения задач планирования и выбора максимально эффективного из них.

Планирование управления персоналом банка в широком смысле слова - это не только определение потребности в персонале, имея в виду «расчет» его состава, но также:

- планирование работы банка на рынке трудовых ресурсов и привлечения новых служащих (рекрутинг);
- планирование развития (обучения, переподготовки и повышения квалификации сотрудников);
- планирование резерва на выдвижение и замещение вакантных должностей и ротации кадров;

- планирование материального стимулирования труда, обеспечивающего реализацию утвержденной кадровой политики банка;
- планирование социального развития коллектива;
- планирование морально-психологического климата и формирования у коллектива надлежащей корпоративной культуры.

Собственно планирование потребности банка в персонале включает три этапа: 1) планирование рабочих мест; 2) планирование количественного и качественного состава работников; 3) планирование способов и источников комплектования штата сотрудников. Каждый из этих этапов может быть описан целью, задачами и процедурами их решения.

Цель первого этапа - разработать на стадии создания банка и поддерживать в процессе его функционирования оптимальную структуру, организацию и состояние рабочих мест. К задачам, направленным на реализацию указанной цели, следует отнести следующие:

- определение состава рабочих мест в разрезе подразделений банка с учетом особенностей типа его организационной структуры (функциональная, дивизиональная, штабная);
- формализованное описание (моделирование) типовых рабочих мест.

Для этой цели разрабатываются две группы требований: к организации рабочих мест; к кандидатам на замещение рабочих мест.

В современной банковской практике основное внимание уделяется обоснованию требований к профессиональным и индивидуальным качествам работников. При этом важно учитывать, что интенсивность и напряженность труда персонала ряда подразделений банка в силу достаточно жесткой регламентации их деятельности, динамики ресурсной массы, требований к финансовой отчетности неравномерна во времени. Так, занятость кассиров и инкассаторов увеличивается, как правило, к концу операционного дня — при инкассировании выручки. Средством формали-

зованного представления состояния рабочих мест банковских работников и планирования их совершенствования может служить паспорт рабочего места.

Формируется «модель работника» — претендента на замещение в банке конкретного рабочего места. Соответствующие требования систематизируются по двум основным признакам: уровню профессионализма и личностным качествам. Работы по моделированию рабочих мест в банке координирует служба управления персоналом (отдел кадров), привлекая к участию в ней руководителей структурных подразделений и планово-аналитической службы.

Оптимальные численность и качественный состав персонала обеспечивают выполнение стратегических задач банка. Цель данного этапа — определить оптимальную потребность в персонале в численном плане и в разрезе специальностей, необходимых для выполнения банком своих функций в полном объеме. Для этого решаются следующие задачи:

1) прогнозирование потребности в персонале с позиции концепции развития банка и стратегии его поведения на рынке банковских услуг;

2) выявление текущей потребности в кадрах, составление баланса рабочих мест и персонала на очередной финансовый год (с внутригодовой разбивкой);

3) оперативное планирование численности и качественного состава персонала.

На принятие решения здесь будут влиять такие факторы, как:

- изменения в структуре подразделений банка (создание, ликвидация, реорганизация, перепрофилирование);

- изменения в структуре филиальной сети и специализации филиалов в соответствии с региональной политикой банка: территориальная экспансия банка с созданием новых филиалов и открытием отделений за рубежом;

- универсализация деятельности филиалов,; сужение их специализации.

Очевидно, что информация, отражающая влияние указанных факторов на прогноз потребности в персонале, будет носить индикативный характер, а «горизонт» прогнозирования составит один-два года. Методической основой проведения таких процедур являются:

- составление планов-графиков изменения состава рабочих мест в подразделениях;

- формирование сводной потребности банка в персонале. Здесь необходимо применять четкие критерии обоснования изменений в составе рабочих мест. Полученные таким образом решения можно считать оптимальными с точки зрения стратегических и текущих задач развития банка.

Сводная потребность банка в персонале формируется на основе информации его подразделений о результатах оптимизации состава их рабочих мест. Разрабатывается календарный план потребности банка в персонале на очередной плановый период (квартал, полугодие, год). При планировании высвобождения персонала проводятся следующие процедуры: рабочие места, подлежащие сокращению, оцениваются с позиций их влияния на целостность структуры подразделения; проводится качественный анализ служащих, занимающих указанные рабочие места; численность работников, подлежащих сокращению, обосновывается таким образом, чтобы впоследствии не пришлось объявлять новый набор персонала. В числе мероприятий по высвобождению численности также: перевод работника в другое подразделение (с переподготовкой или без нее); организация высвобождения персонала с проработкой правовых аспектов сокращения.

Оперативное планирование численности работников заключается в формировании службой управления персоналом нового штатного расписания, его утверждении руководителем банка и планировании работы по

комплектованию штата. Каждое подразделение в соответствии с предусмотренными во внутреннем регламенте формой и сроком (за 15 дней до начала планового квартала) представляет в службу управления персоналом плановую заявку на обеспечение кадрами, которая содержит следующие сведения:

1) наименование ликвидируемой или создаваемой штатной единицы; 2) обоснование целесообразности принимаемого решения со ссылкой на внутрибанковские руководящие документы; 3) плановый срок вступления решения в силу; 4) дополнительные (не охваченные типовыми) требования к рабочему месту и кандидату на его занятие. Заявки, подписанные руководителями подразделений, обобщаются службой управления персоналом, после чего формируется сводный оперативный план численности персонала всего банка.

#### *Контрольные вопросы*

1. Раскройте основы и содержание кадрового планирования в организации.
2. Каковы показатели количественной потребности в персонале?
3. Основные методы определения количественной потребности в персонале, их применимость и практическое использование.
4. Каковы показатели качественной потребности в персонале?
5. Определите нормы и нормативы численности, управляемости и нормы обслуживания управленческих работников.
6. Раскройте механизм планирования персонала.

#### *Задания для самостоятельной работы*

Проведите исследования технологии разработки бюджета расходов на персонал. Составьте структуру бюджета для самообучающейся организации. Определите, какие нормативы должны, а какие могут быть использованы в данной системе бюджетирования.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. Глава 5.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. – Главы 3,4.
3. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. - М.: Юриспруденция, 2002. - Главы 3,4.
4. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. С. 137-160.
5. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – Глава 3.

**Тема 7. Набор и отбор, наем и прием персонала (1 занятие)***Вопросы для обсуждения*

1. Содержание процесса найма, отбора, набора и приема персонала.
2. Внутренние и внешние источники привлечения персонала. Выбор источников найма персонала.
3. Типовые этапы отбора персонала, их содержание.
4. Группировка и содержание критериев и показателей отбора.
5. Методы и критерии оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место). Технология тестирования. Формы собеседования.
6. Организация приема персонала.

*Практические задания*

1. Разработайте интегрированный бизнес-процесс набора, отбора, найма и приема персонала. Определите входы, выходы процесса и основной документооборот.
2. Заполните приведенный ниже образец заявки на подбор Директора по персоналу (рис. 2).

3. Разработайте реестр возможных источников найма персонала для крупной нефтяной компании.

«Утверждаю»

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Заявка на подбор персонала

1. Должность  Кол-во   
вакансий

2. Подразделение

3. Причина образования вакансии

#### 4. Описание вакансии

Кому подчиняется  Кол-во подчиненных

Наличие командировок  График работы

Зарботная плата  Испытательный срок  3 месяца

#### 3. Требования к кандидату

Образование

Дополнительное образование

Опыт работы

Компьютер  Иностранный язык

Вождение автомобиля  Др требования

#### 4. Личные данные

Пол  Возраст до  Сем Положение  Дети

Прописка и проживание  Москва, Московская обл / Дата

5. Наличие кандидатов в Кадровом резерве: есть  нет

Специалист по Оценке персонала \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Подпись руководителя \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / Должность \_\_\_\_\_

Подпись начальника Отдела кадров \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Рис. 2. Образец заявки на подбор персонала

4. Проведите оценку претендента на рабочее место менеджера по персоналу в торговой компании с привлечением студентов группы в качестве сотрудников разных подразделений данной компании.

*Контрольные вопросы*

1. В чем общее и различие категорий: наем, отбор, набор и прием персонала?
2. Приведите примеры внутренних и внешних источников привлечения персонала.
3. Каковы цели отбора персонала?
4. Типовые этапы отбора претендентов.
5. Группировка и содержание критериев и показателей отбора.
6. Какие методы оценивания претендентов на вакантную должность (рабочее место) Вы знаете?

*Задания для самостоятельной работы*

Изучите экономическое содержание лизинга персонала. Разработайте презентацию услуг лизинговой компании (по персоналу). Приведите примеры ситуаций, в которых применение данной технологии может быть эффективным. Выделите факторы, сдерживающие развитие системы лизинга персонала.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 5-6.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. - Глава 4.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. - С. 167-200.
4. Управление персоналом: учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Ереминой Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 2009. – С. 130-187.

5. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Киба-нова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – Главы 3,4.

6. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru).

## **Тема 8. Управление ориентацией и адаптацией персонала (1 занятие)**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.
2. Виды и аспекты адаптации персонала. Условия и показатели успешной адаптации.
3. Организация управления трудовой адаптацией персонала. Технология процесса управления адаптацией.
4. Информационное обеспечение процесса управления адаптацией.
5. Организация и методы управления профориентацией персонала. Направления, объекты и субъекты профориентации.

### *Практические задания*

1. Ситуация: адаптация нового сотрудника. Новый сотрудник, который, как вы ожидаете, надолго останется с вами, приходит в подразделение, которым вы руководите. Какое управленческое решение Вы примете?

А) К сожалению, в данный момент у вас нет времени и вы ообещаете новому сотруднику поговорить с ним позднее. Вы отсылаете его к сотруднику, который должен о нем позаботиться, если у него будет время.

Б) Вы выделяете время для нового сотрудника, расспрашиваете его о жизненном пути, познаниях и интересах и рассказываете о задачах, которые возложены на подразделение. Так как вам надо выполнять срочную работу, вы проводите его к опытному сотруднику, который все ему подробно объяснит и представит остальным коллегам. Через несколько дней вы интересуетесь, освоился ли новый сотрудник и хорошо ли он себя чувствует на предприятии.

В) Вы выделяете время для нового сотрудника и очень подробно и объясняете ему все относящееся к его работе. Вы пытаетесь за короткий промежуток времени передать ему как можно больше знаний. Вы не контролируете, в состоянии ли он самостоятельно выполнять работу. Вы ему это один раз объяснили, а уж об ошибках как-нибудь узнаете.

#### *Контрольные вопросы*

1. Раскройте понятия: социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.
2. Какие виды и аспекты адаптации Вы знаете?
3. Каковы условия и показатели успешной адаптации?
4. Организация управления трудовой адаптацией персонала.
5. Как осуществляется процесс управления адаптацией?
6. Организация управления профориентацией персонала.
7. Определите направления, объекты и субъекты профориентации.
8. Каковы методы профориентации и трудовой адаптации персонала?

#### *Задания для самостоятельной работы*

Изучите параметры: удовлетворенность и лояльность персонала как экономические категории. Опишите данные понятия. Разработайте схему их оценки и опишите возможные инструменты управления ими.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 5.
2. Макарова И.К. Управление персоналом: учебник. - М.: Юриспруденция, 2002. - С. 118-160.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. - С. 215-253.
4. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С.144-180.

5. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Киба-нова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.170-210.

## **Тема 9. Технологии и методы управления развитием персонала организации (1 занятие)**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Содержание понятия «развитие персонала». Профессионализм и компетентность как основные показатели качества персонала.
2. Управление социальным развитием персонала.
3. Обучение, переподготовка и переобучение персонала.
4. Виды и методы обучения. Разработка программ обучения.
5. Оценка эффективности и результативности обучения.
6. Особенности организации и работы учебных центров.
7. Самообучающиеся организации.
8. Управление знаниями в организации.

### *Практическое задание*

1. Разработайте и презентуйте программу развития персонала для фармакологической компании, начиная с момента приема сотрудника, включив в нее все возможные формы.

### *Контрольные вопросы*

1. Содержание понятия «развитие персонала».
2. Профессионализм и компетентность как основные показатели качества персонала.
3. Какие виды и методы обучения Вы знаете?
4. Как можно оценить эффективность и результативность обучения.
5. Тренинг как форма обучения персонала.
6. Каковы функции службы персонала в организации обучения кадров?
7. В чем особенности организации и работы учебных центров?

## 8. Чем характерны самообучающиеся организации?

### *Задания для самостоятельной работы*

Изучите содержание интеллектуального потенциала организации. Дайте определение. Какие факторы влияют на его уровень? Приведите методику оценки интеллектуального потенциала.

### *Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 6.
2. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. учебное пособие/ П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.В.Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С.98-139.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. – С. 160-180.
4. Управление персоналом. учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Ереминой Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 2009. – Глава 4.
5. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.130-180.
6. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [profiz.ru](http://profiz.ru); [executive.ru](http://executive.ru)

## **Тема 10. Управление карьерой и кадровым резервом организации (1 занятие)**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Карьера как сбалансированное соотношение процессов внутреннего развития сотрудника и его внешнего движения в освоении социального пространства.
2. Виды карьеры, этапы, цели карьеры.
3. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала. Коучинг.

4. Формирование кадрового резерва.

5. Высвобождение персонала.

*Практические задания*

1. Ситуация: высвобождение работника. В подведомственной вам сфере можно, применив более рациональные методы труда, высвободить одно рабочее место путем перевода сотрудника в другое подразделение с такими же условиями профессиональной деятельности.

Каких сотрудников, занятых равноценной профессиональной деятельностью, вы выберете для перевода на другое место работы?

А) Вы выбрали молодого и хорошего сотрудника, который по-настоящему овладел профессией и является для вас ценным специалистом. Вы надеетесь, что он и в другом подразделении будет поддерживать свое рабочее место в хорошем состоянии и у него там будут такие же высокие результаты труда, как и в вашем подразделении.

Б) Вы решили перевести сотрудника, от которого давно хотели избавиться, так как он постоянно создает конфликтные ситуации в вашем подразделении.

В) Вы выбрали пожилого сотрудника, который по болезни уже длительное время отсутствует на работе и больше не представляет собой полноценную рабочую силу.

2. Ситуация: Сокращение персонала. На заводе «Метроном» произошло сокращение фонда заработной платы. Руководителю планово-экономического отдела предложено сократить одного из работников.

*Характеристики работников.*

1. Миронова Вера Владимировна, 34 года, выпускница Российской экономической академии им. Г. В. Плеханова, стаж работы на фирме 8 лет:

а) разведена, имеет на иждивении двоих детей;

- б) работает медленно, иногда опаздывает;
- в) ладит со всеми, подвержена перепадам настроения;
- г) честный, порядочный человек, хотела бы сохранить прежнюю должность.

2. Колесников Валерий Федорович, 27 лет, окончил Московский коммерческий техникум, учится на вечернем отделении Государственного университета управления, стаж работы на предприятии 2 года:

- а) на иждивении имеет мать;
- б) хороший работник, но иногда опаздывает;
- в) ладит с коллегами, приятен в общении, всегда готов помочь;
- г) хотел бы получить лучшую должность после окончания вуза.

3. Филимонов Георгий Николаевич, 45 лет, образование высшее экономическое, стаж работы на предприятии 5 лет:

- а) на иждивении у него восемнадцатилетний сын, студент;
- б) состояние здоровья отличное;
- в) хороший работник, никогда не опаздывает на работу;
- г) не очень ладит с коллегами;
- д) хотел бы занимать более высокую должность.

4. Колосова Елена Михайловна, 51 год, образование среднее специальное, стаж работы на предприятии 17 лет:

- а) иждивенцев нет, имеет взрослых детей;
- б) состояние здоровья удовлетворительное, иногда бюллетенит (ОРЗ, грипп), но это серьезно не отражается на работе;
- в) хороший работник, но недостаточно инициативна;
- г) коллеги относятся к ней хорошо, приятна в общении;
- д) хотела бы сохранить прежнюю должность.

Все вышеперечисленные работники занимают одинаковую должность — «экономист».

Предложите вариант решения проблемы и план его осуществления.

*Контрольные вопросы*

1. В чем сущность управления карьерой?
2. Виды карьеры и ее этапы.
3. Как осуществляется управление служебно-профессиональным продвижением персонала?
4. Что такое коучинг?
5. Как происходит формирование кадрового резерва?
6. Как происходит и оценивается процесс высвобождения персонала?
7. Правовые аспекты процесса высвобождения сотрудников.

*Задания для самостоятельной работы*

Изучите концепцию логистического подхода в управление персоналом организации - логистику трудовых ресурсов. В чем его суть? Раскройте положительные и отрицательные стороны данного подхода.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. - М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 2.
2. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. учебное пособие. / П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.В.Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С.115-164.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. - С. 312-150.
4. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.144-180.
5. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [profiz.ru](http://profiz.ru); [e-executive.ru](http://e-executive.ru).

## **Тема 11. Оценка деятельности, потенциала работников и организации (1 занятие)**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Рабочая сила, человеческий капитал и потенциал, интеллектуальный и управленческий потенциал. Трудовой и кадровый потенциал.
2. Понятие и показатели кадрового потенциала предприятия.
3. Методы определения кадрового потенциала и факторы, оказывающие влияние на кадровый потенциал предприятия.
4. Методы деловой оценки персонала.
5. Аттестация персонала. Организация проведения аттестации.
6. Оценка результатов труда персонала организации.
7. Применение ключевых показателей результативности в оценке деятельности работника, подразделения и организации.

### *Практические задания*

1. Изучите положение об аттестации в ЗАО «Инвакорп Фарма». Настоящее положение регламентирует порядок проведения аттестации персонала в структурных подразделениях ЗАО «Инвакорп Фарма» и его филиалах.

#### 2. Цели аттестации

2.1 Регулярная аттестация персонала в ЗАО «Инвакорп Фарма» проводится с целью:

2.1.1 информирования сотрудников о требованиях, предъявляемых компанией к занимаемым ими должностям;

2.1.2 определения потребности в обучении и развитии персонала;

2.1.3 обеспечения соответствия квалификации сотрудников занимаемым ими должностям;

2.1.4 приведения в соответствие уровня оплаты сотрудников уровню их квалификации.

2.2 По итогам аттестации:

2.2.1 сотрудникам дается развернутая и обоснованная информация о требованиях, предъявляемых компанией к занимаемой ими должности, и соответствии сотрудников этим требованиям;

2.2.2 составляются индивидуальные и групповые планы обучения и развития, рекомендации по саморазвитию;

2.2.3 принимаются решения о целесообразности вертикальных или горизонтальных кадровых перемещений сотрудника, или включения его в кадровый резерв для обучения и дальнейшего продвижения на более высокие должности;

2.2.4 принимаются решения о корректировании оклада сотрудников в рамках установленного диапазона (вилки) для данной должности.

### 3. Категории персонала, подлежащие аттестации

3.1 Список должностей, подлежащих плановой аттестации утверждается приказом генерального директора не менее чем за 1 месяц до проведения аттестации.

3.2 Аттестации подлежат сотрудники компании, проработавшие в оцениваемой должности не менее 2 месяцев на момент аттестации.

### 4. Периодичность аттестации

4.1 Плановая аттестация проводится 2 раза в год по приказу генерального директора.

4.2 Для сотрудников, получивших в ходе аттестации общую оценку "неудовлетворительно", назначается повторная аттестация в течение 3 месяцев после утверждения результатов основной аттестации.

4.3 По приказу генерального директора может быть назначена внеплановая аттестация для всего персонала, отдельной категории сотрудников или отдельного сотрудника.

### 5. Основные критерии аттестации - компетенции

5.1 Компетенция - это готовность и способность сотрудника регулярно демонстрировать определенную составляющую производственного поведения, ожидаемого компанией.

5.2 В ходе аттестации оценка сотрудников производится на основании списка компетенции 1-го уровня («Ключевые компетенции») и 2-го уровня («Профессиональные компетенции руководителей», «Профессиональные компетенции менеджеров по продаже»). Каждой компетенции присваивается соответствующий вес в интегрированной оценке сотрудника.

5.3 Компетенция «Профессионализм» может иметь особое содержание для разных должностей. В этом случае она раскрывается через дополнительный список компетенций. Для руководящих должностей в качестве этого списка выступают управленческие навыки, для менеджеров по продажам - навыки продаж.

5.4 Списки компетенций для каждой должности утверждаются приказом генерального директора при инициации процедуры аттестации

## 6. Шкалы оценки

6.1 Оценка по каждой компетенции проводится в соответствии с 5-ти бальной шкалой оценки: от «+2» до «-2» .

6.2 В соответствии со шкалой производится оценка каждой компетенции у сотрудника в числовом значении: «+ 2» -«выдающиеся», «+1» - «выше ожидаемого», «0» - «на ожидаемом уровне», «-1» - «ниже ожидаемого», «- 2» -«неудовлетворительно».

6.3 Каждому значению шкалы соотнесено описание поведенческих проявлений по данной компетенции.

6.4 Список компетенции, применяемых при аттестации в компании, с описанием возможных поведенческих проявлений в соответствии со шкалой оценки закреплён в Приложениях 7, 8, 9. Данный список не является окончательным и может быть изменен и дополнен. Любые изменения и

дополнения данного списка утверждаются приказом генерального директора.

#### 7. Кто проводит оценку сотрудников

7.1 Для каждой должности определяется список сотрудников, проводящих оценку данной должности (экспертов).

7.2 Список лиц, проводящих оценку должности, всегда включает в себя непосредственного руководителя и самого аттестуемого (самооценка).

7.3 Этот список также может включать в себя:

7.3.1 Сотрудника Департамента по работе с персоналом;

7.3.2 Функционального руководителя;

7.3.3 Руководителей подразделений, непосредственно взаимодействующих с аттестуемым по должности;

7.3.4 Непосредственных подчиненных;

7.4 Список лиц (экспертов), проводящих оценку конкретных должностей, утверждается приказом генерального директора не менее чем за 1 месяц до плановой аттестации.

#### 8. Аттестационные листы и бланки оценки

8.1 Результаты оценки заносятся в аттестационные листы и бланки оценки.

8.2 Аттестационный лист должен включать:

8.2.1 Фамилию, имя, отчество аттестуемого сотрудника;

8.2.2 Название должности;

8.2.3 Название подразделения;

8.2.4 Список компетенций, по которым проводится оценка;

8.2.5 Вес каждой компетенции в общей оценке;

8.2.6 Список лиц, проводящих оценку компетенции для данной должности;

8.2.7 Общие оценки всех аттестующих и интегрированную оценку;

8.2.8 Комментарии и рекомендации непосредственного руководителя;

8.2.9 Визу непосредственного руководителя;

8.2.10 Визу аттестуемого.

9. Общие принципы процедуры аттестации

9.1 Для эффективной оценки используются следующие методы:

9.1.1 Самооценка. Самооценка проводится по той же форме, что и основная аттестация путем заполнения «Бланка самооценки». Самооценка демонстрирует понимание или непонимание сотрудником степени соответствия своих компетенции требованиям компании.

9.1.2 Абсолютный метод. Оценивается текущая степень выраженности необходимых компетенции с точки зрения ожиданий компании и потенциал развития сотрудника. Реализуется через оценку компетенции аттестующими с использованием шкалы оценки путем заполнения бланков оценки и аттестационных листов.

9.1.3 Результат-ориентированный метод. Оценивается результативность работы сотрудника за период. Реализуется через оценку результатов сотрудника по УПЦ (МВО) за период через ключевую компетенцию «Результативность». Для подразделений, в которых не внедрено УПЦ (МВО), оценка по компетенции «Результативность» производится непосредственным руководителем «от ожидаемого».

9.1.4 Сравнительный метод. Сотрудники оцениваются по тем же параметрам, но между собой. Реализуется через задание в приказе квот (в %) на количество оценок «выдающиеся» и «выше ожидаемого» в ходе аттестации.

9.2 Аттестация проводится «сверху вниз»: сначала аттестуется руководящий персонал, потом — специалисты и рядовые сотрудники. Процедура это реализуется через определение в приказе последовательности дат проведения аттестации для различных категорий персонала

9.3 Оценки по отдельным компетенциям являются лишь отправной точкой для выведения интегральной оценки аттестуемого аттестационной комиссией.

9.4 Задачей руководителя подразделения, ответственного за аттестацию, является достижение консенсуса в отношении итоговой оценки аттестуемых между аттестующими (экспертами).

9.5 Результатами аттестации для каждого аттестуемого являются:

9.5.1 Итоговая интегральная оценка, отражающая степень соответствия сотрудника требованиям компании к занимаемой им должности;

9.5.2 Развернутое информирование сотрудника непосредственным руководителем в пост-аттестационной беседе о требованиях и стандартах компании к данной должности;

9.5.3 Рекомендации по развитию и план обучения;

9.5.4 Организационные выводы в виде решений о зачислении в кадровый резерв, кадровых перемещениях или коррекции окладов в сторону увеличения или снижения в соответствии с уровнем квалификации.

## 10. Процедура аттестации

10.1 Аттестация в компании инициируется приказом генерального директора. В приказе по компании о проведении аттестации определяются:

10.1.1 Категории аттестуемых;

10.1.2 Сроки проведения аттестации;

10.1.3 Списки компетенции по аттестуемым должностям;

10.1.4 Перечень лиц (экспертов), проводящих аттестацию по должностям;

10.1.5 Состав Аттестационного Комитета;

10.1.6 Квоты на количество оценок «+2» и «+1».

10.2 Ведение, сопровождение и общее администрирование процедуры аттестации осуществляет Департамент по работе с персоналом.

10.3 Ответственными за проведение аттестации в подразделениях являются руководители этих подразделений.

10.4 Сотрудники, подлежащие аттестации, должны быть ознакомлены с Положением об аттестации и списками компетенции не менее, чем за 1 месяц до проведения аттестации.

10.5 Самооценка производится путем самостоятельного заполнения «Бланка самооценки» сотрудником.

10.6 Самооценка проводится до оценки сотрудника аттестующими (руководителем подразделения и экспертами) и сообщения ему результатов.

10.7 Руководитель подразделения, ответственный за аттестацию, заполняет «Бланк предварительной оценки» и после заполнения направляет его вместе с заполненным «Бланком самооценки» на первичное согласование оценок каждому аттестующему (эксперту).

10.8 В ходе согласования оценок, аттестующие (эксперты) делают все возможное для того, чтобы прийти к консенсусу в отношении итоговых интегральных оценок. Ответственность за администрирование процесса согласования оценок несет руководитель подразделения, ответственный за аттестацию. Первичное согласование оценок происходит заочно (по почте, E-mail или телефону). В случае принятия согласованного решения оценки по компетенциям и итоговая интегральная оценка заносятся в Аттестационный лист.

10.9 Выставление любым аттестующим (руководителем подразделения и экспертом) крайних оценок («+2» и «-2») подразумевает наличие обязательных письменных комментариев и примеров, обосновывающих данные оценки.

10.10 В сложных случаях, когда не удастся прийти к консенсусу в отношении оценок дистанционно, согласование оценок производится в ходе

специально организованных личных встреч руководителей подразделений, ответственных за аттестацию, с другими аттестующими (экспертами).

10.11 Окончательной возможностью определить оценку в сложных случаях является обращение к «Третьей комиссии», состоящей из членов Аттестационного Комитета. В этом случае решение по окончательным оценкам принимает Аттестационный Комитет на основании мнений всех аттестующих (руководителей подразделений и экспертов).

10.12 Итогом всех обсуждений и согласования оценок являются заполненные «Аттестационные листы» на каждого аттестуемого с визами всех аттестующих (экспертов).

10.13 Итоговая интегральная оценка является решением всех аттестующих (экспертов), принятым методом консенсуса, а не результатом простого округления среднеарифметической оценки по компетенциям. Решение по значению интегральной оценки принимается руководителем подразделения, ответственным за аттестацию, по согласованию с другими аттестующими (экспертами).

10.14 Итоговая интегральная оценка должна быть дискретной (значение не должно быть дробным) в рамках 5-ти балльной шкалы от «-2» до «+2» и выражаться в виде:

«Выдающиеся» — «+2»

«Выше ожидаемого» - «+1»

«На ожидаемом уровне» - «0»

«Ниже ожидаемого» - «-1»

«Неудовлетворительно» — «-2».

10.15 Аттестационные листы утверждаются на общей сессии Аттестационного Комитета с участием всех руководителей подразделений, ответственных за аттестацию.

10.16 После сессии Аттестационного Комитета непосредственный руководитель аттестуемого заносит в аттестационные листы рекомендации сотрудникам по итогам аттестации.

10.17 После утверждения аттестационных листов на финальной аттестационной сессии непосредственные руководители аттестуемых сотрудников в обязательном порядке проводят с ними беседу по итогам аттестации.

10.18 В ходе постаттестационной беседы непосредственный руководитель:

10.18.1 Сообщает аттестуемому итоговую интегральную оценку сотрудника и оценки по отдельным компетенциям;

10.18.2 Комментирует, обосновывает и иллюстрирует фактами и примерами выставленные оценки и рекомендации;

10.18.3 Согласовывает с сотрудником план развития до следующей аттестации с целью повышения компетенции.

10.19 По окончании постаттестационной беседы аттестуемый сотрудник получает на руки экземпляр аттестационного листа и ставит свою визу на аттестационном листе руководителя.

10.20 После завершения постаттестационной беседы руководитель подразделения, ответственный за аттестацию, передает в Департамент по работе с персоналом:

10.20.1 Один экземпляр аттестационного листа на каждого сотрудника;

10.20.2 Предложения по организации централизованного обучения;

10.20.3 Предложения по перемещению сотрудника;

10.20.4 Предложения по корректированию окладов сотрудников в рамках должностнойвилки.

11. Итоги аттестации

11.1 В течение 15 дней после окончания аттестации в рамках всей компании организуется заседание Аттестационного комитета, на котором обсуждаются и утверждаются организационные решения по итогам аттестации, которые закрепляются в соответствующих приказах по компании.

11.2 Организационные решения по итогам аттестации принимаются на основании итоговых интегрированных оценок аттестуемых.

11.3 Типовые аттестационные решения могут включать в себя:

11.3.1 Составление и утверждение индивидуальных и групповых планов обучения и развития;

11.3.2 Приказы о вертикальных или горизонтальных кадровых перемещениях сотрудников, или включения их в кадровый резерв для обучения и дальнейшего продвижения на более высокие должности;

11.3.3 Приказы о корректировании оклада сотрудников в рамках установленного диапазона (вилки) для данной должности.

#### *Контрольные вопросы*

1. Проведите сравнительный анализ категорий: рабочая сила, человеческий капитал и потенциал, интеллектуальный и управленческий потенциал, трудовой и кадровый потенциал.

2. Каковы методы определения кадрового потенциала и факторы, оказывающие влияние на кадровый потенциал предприятия?

3. Какие вы знаете методы деловой оценки персонала?

4. Организация проведения аттестации персонала.

5. Как осуществляется оценка результатов труда персонала организации?

6. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучите существующие параметры оценки персонала. Структурируйте их по сферам применения в управлении персоналом. Выделите стра-

тегические и тактические параметры. Предложите параметры оценки работников вуза.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 6-7.
2. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. учебное пособие. / П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.В. Волгин. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – С.120-160.
3. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. С. 293-336.
4. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С.241-280.
5. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [profiz.ru](http://profiz.ru); [e-executive.ru](http://e-executive.ru).

**Тема 12 . Мотивация и стимулирование трудовой деятельности (2 занятия)**

Занятие 1

*Вопросы для обсуждения*

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала. Сущность основных теорий содержания и процесса мотивации.
2. Сравнительная характеристика теорий мотивации – общие и отличительные элементы.
3. Классификация мотивов и стимулов, используемых на практике. Их ранжирование по степени влияния на персонал.
4. Теория оплаты труда. Материальная и нематериальная мотивация.
5. Вознаграждение персонала.

*Практические задания*

1. Проанализируйте ситуацию. Характеристика организации. Имеется небольшая торговая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. Каждый магазин работает в две смены, по 2 продавца в смену. Рабочий день — с 10.00 до 22.00. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке — 3 года.

Продавцы — в основном студентки вузов, которые учатся на за очном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 долл. плюс премиальные 100 долл.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения к фонду заработной платы прибавляется дополнительная сумма — 4% от вы ручки сверх плана, которая распределяется между всеми сотрудниками торговой точки.

Общая ситуация. Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

Низкий уровень мотивированности продавцов. В результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдения стандартов качества обслуживания и т. п.

Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.

Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.

В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.

Предложите, как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал.

2. Оцените ситуацию. Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

- Увеличить объем продаж на 15%.
- Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
- Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.

Общая ситуация. Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. долл. США. Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники - оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

Предложите комплексную систему мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации.

## Занятие 2

### *Вопросы для обсуждения*

1. Формы и системы оплаты труда.
2. Концепции мотивации управленческого труда. Системы оплаты труда руководителей.
3. Дополнительные льготы и компенсации. Надбавки и премиальные системы.
4. Формы участия персонала в прибылях и капитале предприятия.
5. Социальные выплаты и льготы персонала.

### *Практические задания*

1. Ситуация: требование повышения заработной платы. К вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом ссылается на то, что в другой фирме может получать больше и уволится, если ему не повысят заработную плату. Что вы ответите?

А) Вы отказываете ему в повышении заработной платы, так как считаете, что это повышение будет неправильным. Вы скорее смиритесь с нехваткой рабочей силы, чем позволите вызвать недовольство других ваших сотрудников, т.е. предпочитаете увольнение.

Б) Вы хотите обязательно удержать сотрудника и обещаете повысить ему заработную плату, причем просите его никому не говорить об этом.

В) Вы спрашиваете сотрудника, является ли его заработная плата справедливой в сравнении с заработной платой его коллег и на каком основании он требует ее повышения. Вы объясняете, что имеются трудности,

затем советуем ему, как с помощью фирмы при известных условиях он может решить свою проблему. По вашему мнению, сотруднику неправильно была определена категория, поэтому вы говорите ему, что поставите вопрос о ее пересмотре.

2. Кейс: Система стимулирования в фирме «Ника». Р.Смирнов — генеральный директор и владелец компании «Ника», занимающейся импортом компьютерной техники и оптовой торговлей ею на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает также генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Р. Смирнову, что прибыльность стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение последних шести месяцев получали премию 40% оклада, однако их вознаграждение составляло только 40% среднего дохода коммерческого агента.

Предложите систему вознаграждения для «Ники».

#### *Контрольные вопросы*

1. В чем сущность мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала?
2. Раскройте сущность основных теорий содержания и процесса мотивации.
3. Проведите классификацию мотивов и стимулов, используемых на практике.

4. Каковы мотивационные принципы организации труда?
5. Какие формы и системы оплаты труда Вы знаете?
6. В чем особенность системы оплаты труда руководителей?
7. Какие существуют социальные выплаты и льготы для персонала?

*Задания для самостоятельной работы*

Изучите и классифицируйте существующие модели мотивации персонала. Постройте унифицированную систему мотивации, позволяющую сотрудникам выбирать и строить индивидуальную мотивационную карту. Установите взаимосвязь модели мотивации сотрудника в показателями результативности его труда.

*Рекомендуемая литература*

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. – Глава 7.
2. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. – С. 301-329.
3. Управление персоналом: учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Ереминой Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 2009. - С. 239-276.
4. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – Главы 5,6.
5. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [zarplata.ru](http://zarplata.ru); [profiz.ru](http://profiz.ru); [e-executive.ru](http://e-executive.ru).

**Тема 13. Управление поведением персонала организации (1 занятие)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Сущности организационного поведения.
2. Теория поведения личности в организации.
3. Изменения в процессе труда. Стратегии изменений.

4. Сопротивление персонала изменениям. Причины сопротивлений и виды сопротивлений.

5. Управление организационными изменениями.

6. Социально-экономические и психологические методы преодоления сопротивления персоналом стратегиям изменения.

#### *Практические задания*

1. Изучите ситуацию. Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала — более 3 тыс. человек, из них 900 - основные рабочие, 1200 - вспомогательные, 500 - специалисты, 500 - руководители. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне. Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений — старше 50. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработной платы. ИТР получают премию по показателю «поступление денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

Общая ситуация. В 2002 г. на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей — дверей — в отдельное производство. На период освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников цеха была на 60-80% выше средней по предприятию.

В 2004 г. конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции. Но двери конкурента оказались дешевле дверей машиностроительного предприятия. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса

показал, что реальное время изготовления двери - 4 ч, утвержденная норма времени - 8 ч. Установив реальную норму времени, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы, что, в свою очередь, может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

Задание. Подумайте, какие меры нужно принять службе управления персоналом для решения задачи.

2. Оцените ситуацию. Профиль деятельности — страхование. Численность персонала - более 2 тыс. человек. Срок работы на российском рынке - менее года после реструктуризации.

Общая ситуация. Вы новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры. После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее

1) Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них - материнская - будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя - работать в средних стоимостных диапазонах.

2) В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.

3) Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.

4) В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.

5) В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность,

другая - гибкость, адаптивность, третья - агрессивная, напористая - поддерживается большинством приглашенных специалистов, в основном из высшего и среднего менеджмента.

6) У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.

7) В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.

8) В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

Задание. Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

3. Ситуация: инициатива и улучшения. Вы работаете на штамповочном прессе. У вас есть идея, как упростить работу. Но для этого требуется некоторая техническая перестройка. Мастер поддержал вашу идею и добивается, чтобы на рабочем месте были сделаны соответствующие изменения. Он выражает свое одобрение и упоминает о том, что собирается дать об этих технических изменениях письменную информацию: «Может быть, и другие цехи получат от этого какую-нибудь пользу». Тут вы замечаете, что надеетесь получить премию за свое предложение, но мастер отказывается: «Нет, мой дорогой, от хорошего сотрудника я могу требовать, чтобы он придумал какое-нибудь усовершенствование на своем рабочем месте, не требуя за это денег немедленно».

Что вы думаете об этом руководителе?

А) Совместное мышление - это само собой разумеющаяся вещь. Если это приносит пользу и другим, тем лучше.

Б) Он просто скряга. Для него важны лишь интересы фирмы. Я никогда больше не буду ничего придумывать.

В) Мастер должен был порекомендовать мне оформить предложенное мной улучшение как рационализаторское предложение. Тогда я наверняка получил бы премию.

#### *Контрольные вопросы*

1. В чем сущность организационного поведения?
2. Раскройте основы теории поведения личности в организации.
3. Какие существуют стратегии изменений?
4. Какова реакция сотрудников на изменения?
5. Как происходит процесс управления сопротивлением персонала изменениям?
6. Как влияет стресс на деятельность организации?
7. Роль и место корпоративной культуры в системе управления персоналом.

#### *Задания для самостоятельной работы*

Изучите модели управления персоналом в разных странах. Приведите основные модели. Охарактеризуйте общее и различия. В чем особенности российской модели? Проведите ее SWOT анализ.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. – С. 650-800.
2. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 138-171.
3. Управление персоналом: учебник. / Под ред. Базарова Т.Ю., Ереминой Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 2009. – Глава 6-7.
4. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 150-198.
5. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [e-executive.ru](http://e-executive.ru).

## **Тема 14. Кадровые технологии в реализации кадровой политики и принятии кадровых решений (1 занятие)**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Кадровая политика и кадровая стратегия. Концептуальная модель кадровой стратегии.
2. Содержание и задачи кадровой политики. Планирование персонала в свете реализации кадровой политики организации.
3. Этапы формирования кадровой политики.
4. Методология выбора применяемых кадровых технологий.
5. Понятие кадровых решений. Управление рисками в принятии кадровых решений.

### *Практические задания*

1. Проведите анализ основных положений кадровой политики АО «Сфера».

#### **I. Общие положения**

Персонал является наиболее ценным активом, которым располагает компания. Инвестиции в «человеческий капитал» являются наиболее надежными, являясь фундаментом бизнеса. Компания особо ценит усилия сотрудников, направленные на развитие бизнеса в целом, подразделения, рабочего места. Любые предложения и действия, направленные на повышение эффективности, приветствуются компанией.

Компания в отношении проведения кадровой политики руководствуется тремя основными корпоративными ценностями:

1. Добросовестное выполнение работы каждым сотрудником, выражающееся в ощутимых для бизнеса результатах.
2. Новаторство. Мы стремимся создать атмосферу, в которой каждый сотрудник Компании имеет возможность предложить бизнесу новые идеи, готовые решения, которые позволят усилить заинтересованность наших клиентов и укрепить наши Бренды.

3. Ориентация на клиента. Мы стремимся предоставлять нашим клиентам наилучшие в своих сегментах предложения, создавать и укреплять наше партнерство с клиентами.

4. Ответственность перед акционерами.

Данные концепции призваны:

1. помогать работникам осознавать их роль в компании
2. мотивировать сотрудников, занимающих руководящие посты в компании, помогать им разъяснять и доводить основы кадровой политики до всех сотрудников, в рамках практической работы воплощать их в жизнь
3. содействовать всестороннему развитию компании и повышению эффективности бизнеса

## II. Сотрудники

Наиболее важными предпосылками для успеха компании являются:

- Производительность
- Усердие
- Квалифицированность
- Мобильность
- Изобретательность
- Лояльность

Направляющие директивы к достижению данных предпосылок:

- Найм на предприятие людей, максимально соответствующих требованиям, предъявляемым компанией, использовать их согласно способностям и умениям.
- Компания стремится устанавливать оплату труда сотрудникам в соответствии с достигнутыми им результатами работы и поддерживать необходимый уровень социального обеспечения.
- Управление компанией осуществляется на основе взаимного доверия, уважения и сотрудничества между работниками и администрацией.
- Компания обеспечивает систематическое обучение и повышение квалификации сотрудников.

- Компания готовит кадровый резерв как для удовлетворения собственных потребностей в кадрах, так и для обеспечения высококвалифицированными кадрами предприятий, входящих в организацию. Предпочтение в занятии руководящих постов в компании отдается собственным кадрам.

- Компания создает сотрудникам максимально удобные условия для работы, постоянно предпринимает усилия для их улучшения.

- Компания соблюдает трудовое законодательство государства, в котором она зарегистрирована и/или работает.

### III. Найм и использование кадров.

Компания старается заинтересовать квалифицированных кандидатов для работы в бизнесе, поэтому компания стремится выглядеть на рынке труда привлекательным, перспективным работодателем. Этому способствует налаживание и поддержание контактов с учебными заведениями, рекрутинговыми агентствами и другими заинтересованными структурами.

Для работы на предприятии подбираются сотрудники, подходящие как по личным, так и по деловым качествам, которые будут использовать свои знания, умения, навыки, способности и готовность к работе для достижения целей компании. Всем кандидатам и сотрудникам при соответствующей квалификации предоставляются равные шансы на профессиональное развитие.

При наборе сотрудников, которых предполагается использовать на руководящих должностях, компания обращает внимание на способность и готовность брать на себя новые и более значительные задачи. Компания приветствует знание сотрудниками иностранных языков.

В рамках достижения целей компании сотрудникам дается возможность максимально полно реализовывать их знания, опыт, идеи; за это всецело отвечают менеджеры высшего звена. От сотрудников ожидается проявление собственной инициативы и продолжительного усердия и настой-

чивости. Для этого компания предоставляет сотрудникам необходимые должности, систему мотивации и условия труда.

#### IV. Мотивация, заработная плата и социальное обеспечение.

Компания стремится дифференцировать заработную плату сотрудников согласно индивидуальной постановке задач и личной производительности труда. Для этого руководители должны знать требования к различным функциям и результатам работы своих сотрудников. Кроме того, на размер заработной платы оказывает влияние экономический успех как компании в целом, так и подразделения, в котором трудится работник.

Компания гарантирует сотрудникам определенный во внутренних ее документах набор социальных благ.

Размер и структура заработной платы и социальных гарантий в целом ориентируется на конкурентное положение компании на рынке труда и зависит от утвержденного на эти нужды бюджета.

Основа мотивации сотрудника (коллектива сотрудников) состоит в его удовлетворенности соответствием тех материальных и нематериальных благ и условий, поставленных перед ним целей, задач и возможностей его потребностям и интересам.

Компания постоянно предпринимает шаги для повышения заинтересованности сотрудника в добросовестном исполнении его обязанностей, развития инициативы, поддержания ценностей, закрепленных в Кодексе поведения.

#### V. Сотрудничество и управление.

Предпринимательские цели компании реализуются не только путем самостоятельного мышления и ответственной деятельности каждого отдельного сотрудника, но и с помощью конструктивного взаимодействия всех сотрудников. Поэтому задачей каждого руководителя является мотивирование сотрудников и поддержка эффективного сотрудничества как внутри, так и вне его подразделения.

Каждый руководитель должен являться примером и управлять так, как бы он хотел, чтобы управляли им, совместно и при активном привлечении своих сотрудников, на принципах взаимного уважения.

Руководитель и сотрудники информируют друг друга о всех значительных событиях в сфере их деятельности. Обязанность информирования и стремление получить информацию распространяется также на важные события, происходящие за пределами зоны непосредственной ответственности работника, поскольку они важны для понимания обстановки внутри и вне предприятия.

На основе глобальных целей, стоящих перед компанией, вычленяются и формулируются специфические для подразделений, менеджеров и специалистов цели и задачи. В этих рамках руководители и сотрудники договариваются об индивидуальных целях и приоритетах, подвергающихся необходимой корректировке при изменении внутренних или внешних условий. Руководитель гарантирует, что сотруднику предоставляются необходимые для выполнения его работы полномочия. Если задачи касаются нескольких сотрудников, особенно работающих в разных подразделениях, то они могут быть переданы рабочей группе.

На основе обговоренных целей и задач сотрудник самостоятельно принимает необходимые решения в секторе своей ответственности. Как сотрудник, так и руководитель, обращает особое внимание на степень достижения целей. Только в случае необходимости, если достижение целей находится под угрозой, руководитель забирает инициативу в свои руки.

Руководитель совместно со своими сотрудниками регулярно обсуждает результаты работы, качество и возможности дальнейшего развития общей работы, их представления о профессии. Вытекающие из подобных обсуждений мероприятия направлены на дальнейшее совершенствование личных и деловых качеств работников и постановку новых задач.

Возникающие конфликты решаются участвующими сторонами по возможности самостоятельно, деловым и корректным образом. Когда участвующие в конфликте не могут найти решение, то в разрешение конфликта включается руководитель более высокого уровня.

Являясь равноправными партнерами, компания и сотрудник в процессе ответственной и конструктивной работы руководствуются ценностями и нормами, закрепленными в Кодексе поведения.

#### VI. Квалификация сотрудников

Затраты на приведение квалификации сотрудников в соответствие с существующими и потенциальными потребностями являются капиталовложениями в будущее компании.

Уже в начале рабочей жизни компания стремится передать сотрудникам необходимые знания и способность брать на себя ответственность за свою деятельность на предприятии.

Компания ожидает от сотрудников готовности и инициативы в деле повышения своей квалификации, что способствует поддержанию и расширению возможностей использования сотрудников.

Профессиональный рост можно дополнить мероприятиями, содержание которых выходит за рамки специальности сотрудника. Они направлены на получение сотрудником дополнительных знаний, прежде всего о компании и окружающей ее среде. Кроме того, эти мероприятия должны способствовать развитию личности сотрудника и его подготовке к ответственным руководящим заданиям.

Целью профессионального роста сотрудников является увязывание способностей и интересов сотрудника с требованиями как подразделений и рабочих групп, так и всей компании. Руководители позволяют сотрудникам при возникающей необходимости принимать участие в соответствующих мероприятиях по повышению квалификации.

VII. Развитие сотрудников, выполняющих ответственные руководящие задачи.

Ответственные руководящие должности на всех уровнях должны занимать преимущественно сотрудники компании. Поэтому компания целенаправленно готовит соответствующих сотрудников к выполнению задач руководящего характера. Совокупность таких сотрудников составляет кадровый резерв компании.

Для этого компания набирает сотрудников, которые, помимо специальных знаний и интеллектуального развития, имеют способности к организации, управлению и предпринимательству, чем могут таким особым образом способствовать достижению целей компании.

Этих сотрудников компания поддерживает в первую очередь путем целенаправленного изменения постановки задач и функций. Это помогает расширению их специальных знаний и профессионального опыта, а также развитию способностей руководить.

В рамках развития руководящих кадров компания ожидает от сотрудников готовности действовать как в компании, так и на других предприятиях. Таким образом, компания обеспечивает процесс передачи знаний и опыта и кооперацию внутри ОАО. Работа в компании на другой позиции и проявление себя в ином культурном окружении особым образом расширяет деловой кругозор менеджеров.

Цель такого развития руководящих кадров - подготовка менеджеров универсального назначения, готовых представлять интересы компании и управлять подразделениями и компаниями согласно принятым во всем мире принципам и стратегиям.

VIII. Сотрудничество с представителями трудящихся.

Основой сотрудничества компании с представителями трудящихся является законодательство РФ. Компания стремится вести с представителями трудящихся конструктивный диалог и доверительно сотрудничать.

2. Изучите результаты кадрового аудита Филиала ОАО «XXX». Разработайте комплекс мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности управления персоналом организации.

1) Общая численность персонала Филиала «XXX» на момент кадрового аудита составляет – XXXX человека, из них менеджерский персонал – 13%, специалисты и служащие – 23%, рабочие – 66%. 60% сотрудников – в возрасте от 30 до 50 лет, 10% - пенсионеры. Численность молодых работников до 30 лет в 3 раза меньше, чем работников в возрасте 50 лет и старше. Высшее образование имеют 30% сотрудников и 60% руководителей. 48% сотрудников Компании имеют только среднее и неполное среднее образование, среди рабочих – 70%. Количество молодых работников в возрасте до 30 лет в последние 2 года возросло. Уровень текучести кадров в последние 3 года колеблется от 5,5% (в 2003) до 12% (в 2004 году). Основной, значимой причиной увольнения персонала по собственному желанию за 2004-2005гг. является неудовлетворенность заработной платой. Наиболее острой проблемой Филиала является нехватка квалифицированных рабочих со средним специальным образованием. Улучшение качественного состава персонала по возрасту имеет низкие темпы роста, происходит снижение качественного состава персонала по образованию. Отсутствует планомерная политика по снижению количества работающих пенсионеров и замещению их работниками, имеющими необходимый уровень подготовки. Число молодых специалистов в возрасте до 30 лет недостаточно для создания кадрового актива, подготовленного для выполнения перспективных задач по развитию деятельности Филиала.

2) Уровень регламентации деятельности по управлению персоналом Филиала «XXX» низкий. В соответствии с утвержденной структурой в Филиале не предусмотрена выделенная Служба по управлению персона-

лом. Функции по управлению персоналом размыты между подразделениями и нуждаются с систематизации, конкретизации и утверждения.

3) К подразделениям, выполняющим отдельные функции по СУП, относятся: отдел кадров; управление (дирекция); служба охраны труда и надежности (СОТиН); бухгалтерия; планово-экономический отдел.

4) Многие основные функции по управлению персоналом не закреплены ни за одним подразделением и не выполняются. К ним следует отнести следующие функции:

- Разработка стратегии управления персоналом и кадровой политики;
- Анализ потребностей и планирование работы с персоналом;
- Анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале;
- Поиск и отбор персонала;
- Оценка кадрового ресурса (кадровый аудит).

5) На настоящий момент в той или иной степени реализованы следующие функции СУП:

- Кадровое делопроизводство (ведется в соответствии с требованиями ТК РФ отделом кадров);
- Поддержание корпоративной культуры (курируется дирекцией);
- Адаптация новых сотрудников (СОТиН);
- Аттестации персонала (курируется дирекцией);
- Формирование и развитие кадрового резерва (курируется дирекцией);
- Повышение и поддержание квалификации сотрудников (Отдел кадров);
- Стимулирование и мотивация персонала (ПЭО и бухгалтерия).

6) Ведется обучение как внутреннее (без отрыва от производства), так и внешнее с привлечением специальных учебных организаций в соот-

ветствии с рекомендациями РАО «ЕЭС России». Учет проведенного обучения ведется в основном в бумажном виде и не состыкован с кадровой базой. Не отслеживается повышение продуктивности и качества выполнения задач по результатам обучения работника.

7) Система материального стимулирования не имеет привязки ключевых показателей эффективности к действующим функциям подразделений и обязанностям сотрудников. Нет разработанного механизма премирования лучших и депремирования плохих сотрудников. Происходит снижение значимости методов косвенного материального стимулирования.

8) Аттестация в полном смысле, как функция HR-подразделения не ведется. Процедура аттестации проводится формально, оценка кадрового ресурса не осуществляется.

9) Работа по формированию и развитию кадрового резерва ведется, но имеет ряд ограничений:

- Нет утвержденного и распространенного Положения о кадровом резерве на руководящие должности;
- Нет специальной программы по оценке и изучению кандидатов в резерв кадров;
- Существует тенденция увеличения дефицита кадрового резерва для руководителей среднего звена;
- Состав резерва кадров на ряд должностей сформирован на безальтернативной основе, т. е. представлен и утвержден только 1 резервист на 1 должность. Особенно эта тенденция отмечается для резерва кадров на руководящие должности подразделений;
- В списках резерва кадров отсутствует информация об обучении кандидатов за 3 последние года, что не позволяет подготовить индивидуальные планы развития резервистов с учетом ранее пройденного обучения;

10) Состояние автоматизации СУП в Филиале низкое. Несмотря на то, что сотрудники, участвующие в управлении персоналом, оснащены ПК, единой информационной системы нет.

11) Документы, регламентирующие процесс анализа сложившейся организационной структуры и проектирование организационных изменений, устарели.

12) Было проведено социально-психологическое исследование. Полученные результаты позволяют сделать следующие выводы:

- Большинство сотрудников лояльно относятся к Филиалу и верят в перспективы его развития. Можно прогнозировать стабильность существующего кадрового состава.

- Большинство сотрудников не мотивированы содержанием выполняемой работы. Это может обернуться проблемой для предприятия.

- Проблема недостаточного финансирования модернизации оборудования заняла первое место при опросе, касавшемся общей удовлетворенности условиями труда. Устаревшее оборудование приводит к снижению профессиональной мотивации персонала.

- В целом, настрой коллектива Филиала позитивный, не конфликтный. Но имеются единичные межличностные конфликты (описаны в отчете), требующие специального вмешательства сотрудников, выполняющих функции СУП.

- Персонал Филиала находится на периферии корпоративной жизни предприятия.

- Были построены рейтинги сотрудников, определяющие их профессиональный авторитет внутри Филиала и выделены: самые уважаемые сотрудники Филиала, самый не принимаемый коллективом сотрудник и самые востребованные сотрудники Филиала.

- Самые известные службы Филиала: Управление и Служба СОТиН, на 3 месте с большим отрывом находится Отдел кадров.

- Среди структурных подразделений выделены службы, профессиональный рейтинг которых среди ключевого персонала Филиала относительно низок: СОТиН и служба Механизации и транспорта.

- Относительно низкий рейтинг и у Отдела кадров, внутри коллектива которого также была выявлена недостаточно благополучная обстановка, что, возможно, является причиной подобной ситуации в Филиале.

13) Была проведена комплексная оценка группы руководителей подразделений и кадрового резерва. Полученные результаты позволяют сделать следующие выводы:

- Руководителей подразделений и кадровый резерв Филиала отличает хорошая исполнительская дисциплина и эффективное рабочее взаимодействие.

- Требуют развития управленческие навыки и навыки планирования

- Для большинства руководителей подразделений характерна пассивность, пессимизм и сниженная мотивация достижений.

- Уровень сформированности ключевых навыков отдельных руководителей подразделений Филиала не соответствует требованиям должности.

#### *Контрольные вопросы*

1. Раскройте определение и содержание кадровой политики.
2. В каких нормативных документах организации отражена кадровая политика?
3. Какие требования предъявляются к кадровой политике организации?
4. Назовите факторы внешней и внутренней среды, влияющие на выбор кадровой политики.
5. Назовите типы кадровой политики и охарактеризуйте их.
6. Охарактеризуйте особенности кадровой политики в зависимости от вида стратегии развития организации.

*Задания для самостоятельной работы*

Изучите методы измерения трудового потенциала. Кратко охарактеризуйте их. Напишите эссе на тему «Проблемы измерения и управления трудовым потенциалом организации».

*Рекомендуемая литература*

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007. – С. 650-800.
2. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003. – С. 190-239.
3. Управление персоналом: практикум, учеб. пособие / «Профессиональный учебник». Базаров Т.Ю. – М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 5.
4. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 170-205.

**Тема 15 . Расчет и оценка эффективности управления персоналом  
(1 занятие)**

*Вопросы для обсуждения*

1. Эффективность управления персоналом: понятие и подходы к оценке. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации.
2. Объект оценки: кадровые решения; деятельность службы управления персоналом; работники. Субъекты оценки кадровых решений.
3. Экономические и социальные результаты кадровых решений.
4. Показатели эффективности управления персоналом, методы их расчета и анализа.
5. Экономическая сущность и состав затрат на персонал.
6. Оценка инвестиций в человеческие ресурсы организации.
7. Направления повышения социально-экономической эффективности управления персоналом организации.

*Практические задания*

Ситуация «Оценка эффективности проекта введения должности специалиста по найму».

В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации.

Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы — 70 000 руб. в год. Единовременные затраты — 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 часов в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату — 35,6%.

Задание. Необходимо определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму через расчет следующих показателей:

- годовая экономия времени директора вследствие введения должности специалиста по найму,
- доход, приносимый директором за год,
- доход, приносимый директором за один час работы,
- дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму,
- увеличение текущих затрат организации на величину заработной платы специалиста и налога на нее в связи с введением новой должности,
- доходность проекта (отношение суммарного дохода к суммарным затратам — индекс доходности инвестиций (ИД)),

Если доходность меньше 1, то проект считается экономически невыгодным. Затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

*Контрольные вопросы*

1. Раскройте основы теории эффективности.
2. Как оценивается эффективность управления персоналом?
3. Что является объектом и субъектами оценки кадровых решений?
4. Экономические и социальные результаты кадровых решений.
5. Какие показатели эффективности управления персоналом Вы знаете?
6. Экономическая сущность затрат на персонал.
7. Определите направления повышения социально-экономической эффективности управления персоналом организации.

*Задания для самостоятельной работы*

Изучите систему и методологию применения ключевых показателей результативности в оценке персонала. Разработайте КПП студента и преподавателя так, чтобы процесс обучения был экономически эффективным и результативным с точки зрения стратегических целей вуза.

*Рекомендуемая литература*

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: практикум. М.: ЮНИТИ, 2009. - Глава 7.
2. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2007. - С. 320-342.
3. Управление персоналом: учебник / Под ред. Базарова Т.Ю., Ереминой Б.Л. – М.: ЮНИТИ, 2009. – Главы 2, 4, 6.
4. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – С. 730-844.
5. Интернет-сайты: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru); [hrm.ru](http://hrm.ru); [personal-mix.ru](http://personal-mix.ru); [zarplata.ru](http://zarplata.ru); [executive.ru](http://executive.ru).