

**Российская академия государственной службы
при Президенте Российской Федерации
Владимирский филиал**



**С о в р е м е н н ы е
к а д р о в ы е
т е х н о л о г и и**

(п е р с о н а л – т е х н о л о г и и)

МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ К УЧЕБНОМУ КУРСУ

Составитель И.А.Тогунов – доктор медицинских наук,
профессор кафедры управления ВФ РАГС

Владимир 2004

Необходимое пояснение автора

Представляемое методическое пособие, (схемокурс), разработанное на базе новейших информационных технологий является скромной попыткой автора дать основу теоретических знаний в рамках учебного курса **«Современные кадровые технологии»**.

Отбор информации, логика изложения и дизайн не претендуют на абсолютную полноту и однозначность. Работа, скорее всего, представляет своеобразный набор тезисов в рамках обозначенных тем.

Рекомендуется в качестве вспомогательного материала для использования в учебном процессе преподавателей, владеющими темами настоящего курса, занимающихся повышением квалификации и в рамках специальности 061000 – "Государственное и муниципальное управление".

Материал может служить определенным этапом при получения знаний при самостоятельной подготовке студентов, слушателей институтов переподготовки, руководителей организаций и их подразделений, сотрудников местного самоуправления.

Web-технология позволяет использовать представленный материал в компьютерных презентациях (Microsoft PowerPoint), распространять на бумажных и электронных носителях.

С о в р е м е н н ы е к а д р о в ы е т е х н о л о г и и

**- это средство управления
количественными и
качественными
характеристиками
персонала,
обеспечивающие
достижение целей
организации**

Основные методы менеджмента в организации

Управление инновациями

Управление рисками

Антикризисное управление

Управление финансами

Управление производством

Управление сбытом

Управление персоналом

Управление качеством

Управление бизнес-процессами

Управление коммуникациями

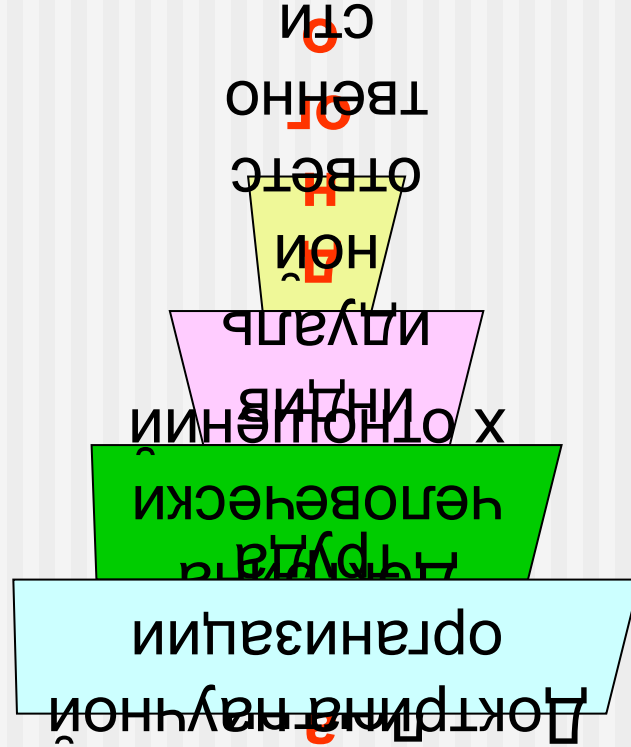
Управление занятостью

Управление знаниями

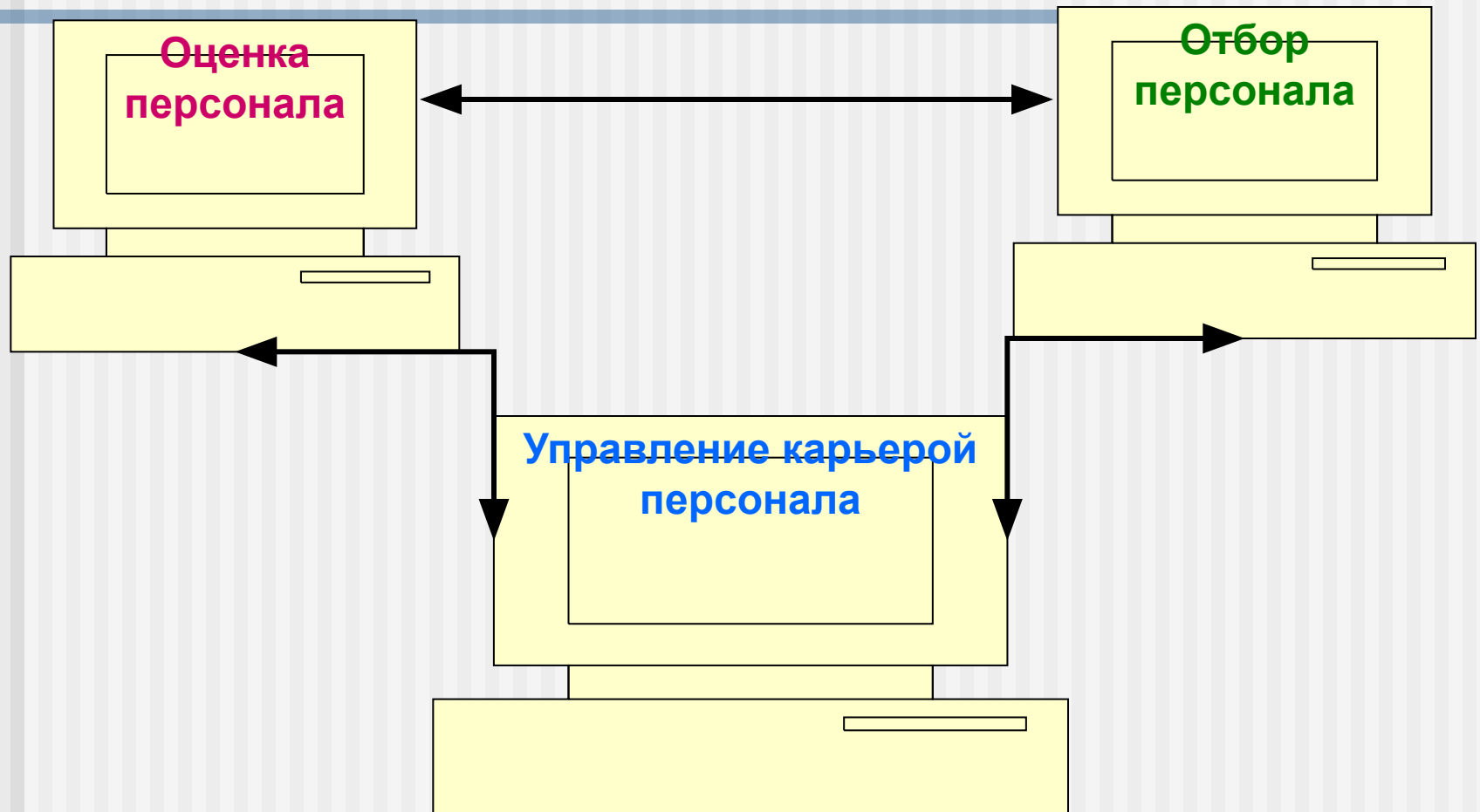
Управление проектами



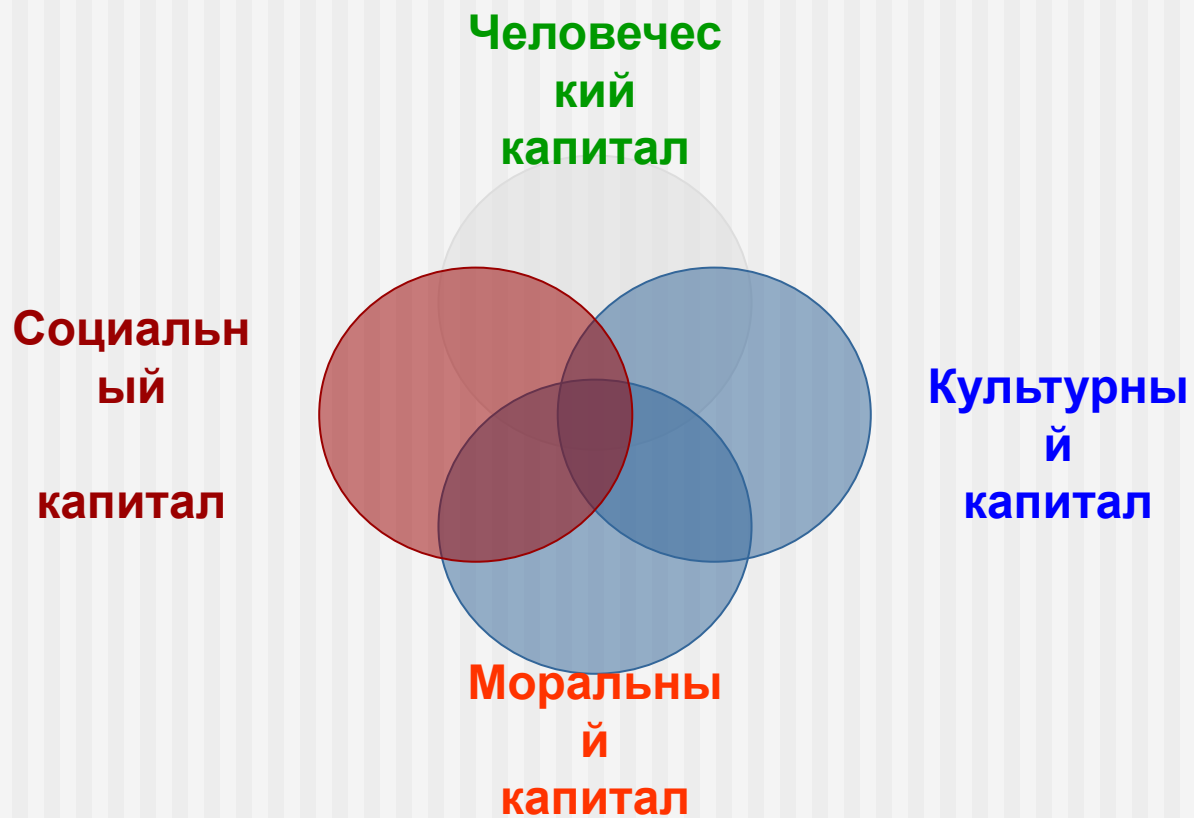
Эволюция парадигмы кадрового менеджмента в XX веке



Структура базовых кадровых технологий



Объекты современных кадровых технологий





Содержание системы кадровых технологий

Отбор и прием новых сотрудников.

Мотивация сотрудников (система материального и морального поощрения, в т.ч. премирования, бонусов, создание внутрифирменных наград - Почетных Знаков, Благодарственного письма Председателя Правления и др. видов). Создание системы званий и категорий в организации.

Участие сотрудников в совершенствовании работы организации (сбор, оценка и поощрение всех предложений, новаций).

Социальная поддержка сотрудников (кто, когда, кем и в каких размерах социально поддерживает сотрудника).

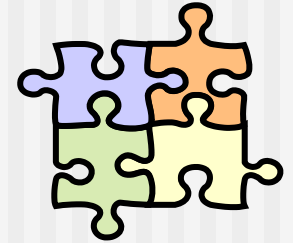
Система корпоративного обучения (кто, когда, за чей счет повышает квалификацию). Система отечественных и зарубежных стажировок сотрудников.

Методы щадящего увольнения сотрудников.

Условия совершенствования кадров

- Рассматривать как важный инструмент развития управления
- Ответственная задача руководителей подразделений
- Приносит пользу организации и сотрудникам
- Долгосрочная задача
- Подготовка и повышение квалификации
- Согласованность мероприятий
- Заблаговременная информация о повышении квалификации
- Привлечение работника к программе квалификации
- Поддержка со стороны специалиста отдела кадров
- Открытость программы
- Развитие и адаптация к изменениям

РЕКРУТЕР:

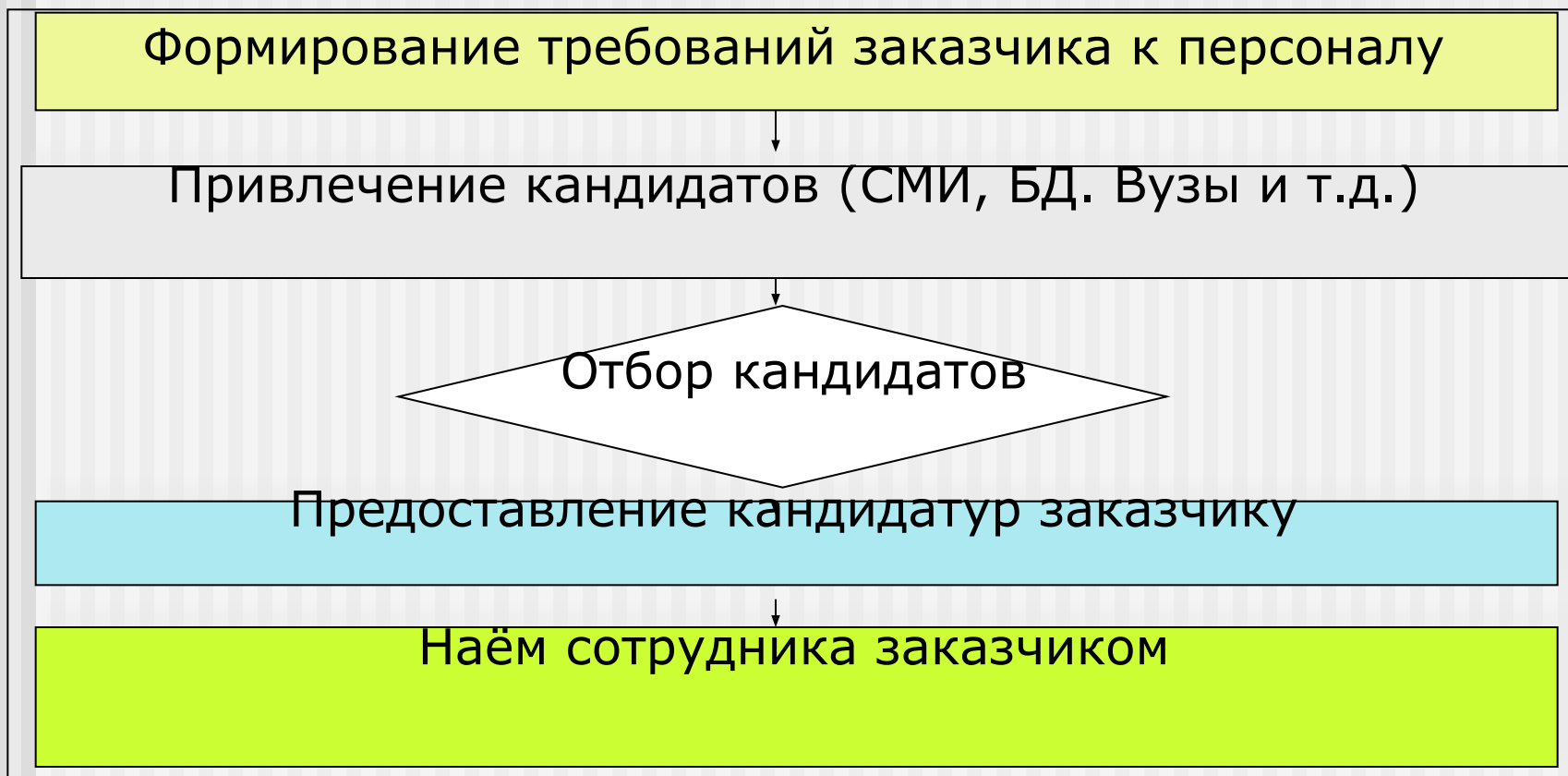


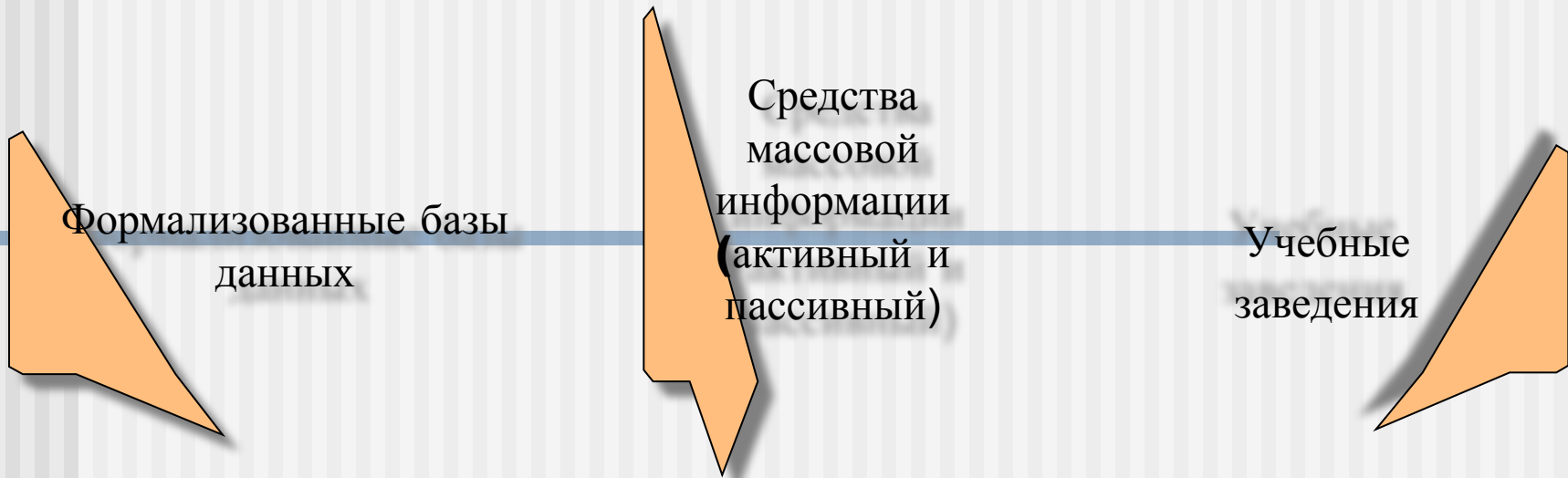
попытка обзора терминологии

- **Кадры** (персонал, сотрудники, команда и пр.)- совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация
- **Interview** — собеседование
- **Account** — группа по работе с клиентами
- **Search** — поиск
- **Hire** — нанять
- **Job offer** — письменное предложение работы
- **Candidate** — кандидат
- Аутстаффинг - технология выведения персонала за штат компании
- Трансакция – взаимодействие
- **recruiter** - « консультант по подбору персонала », « менеджер по подбору персонала », «кадровик».

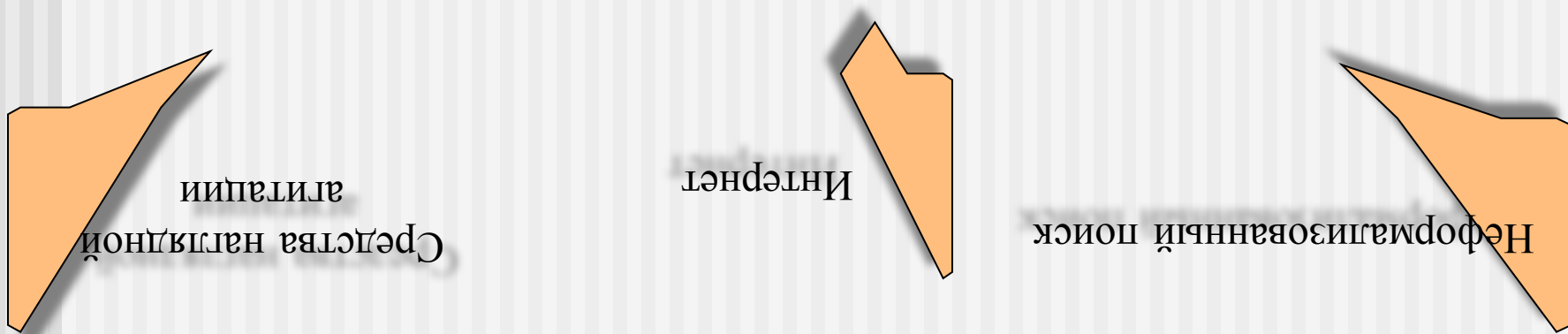
Рекрутмент - платные услуги по подбору персонала, осуществляемые независимой структурой по заказу компании-работодателя

Схема отбора персонала

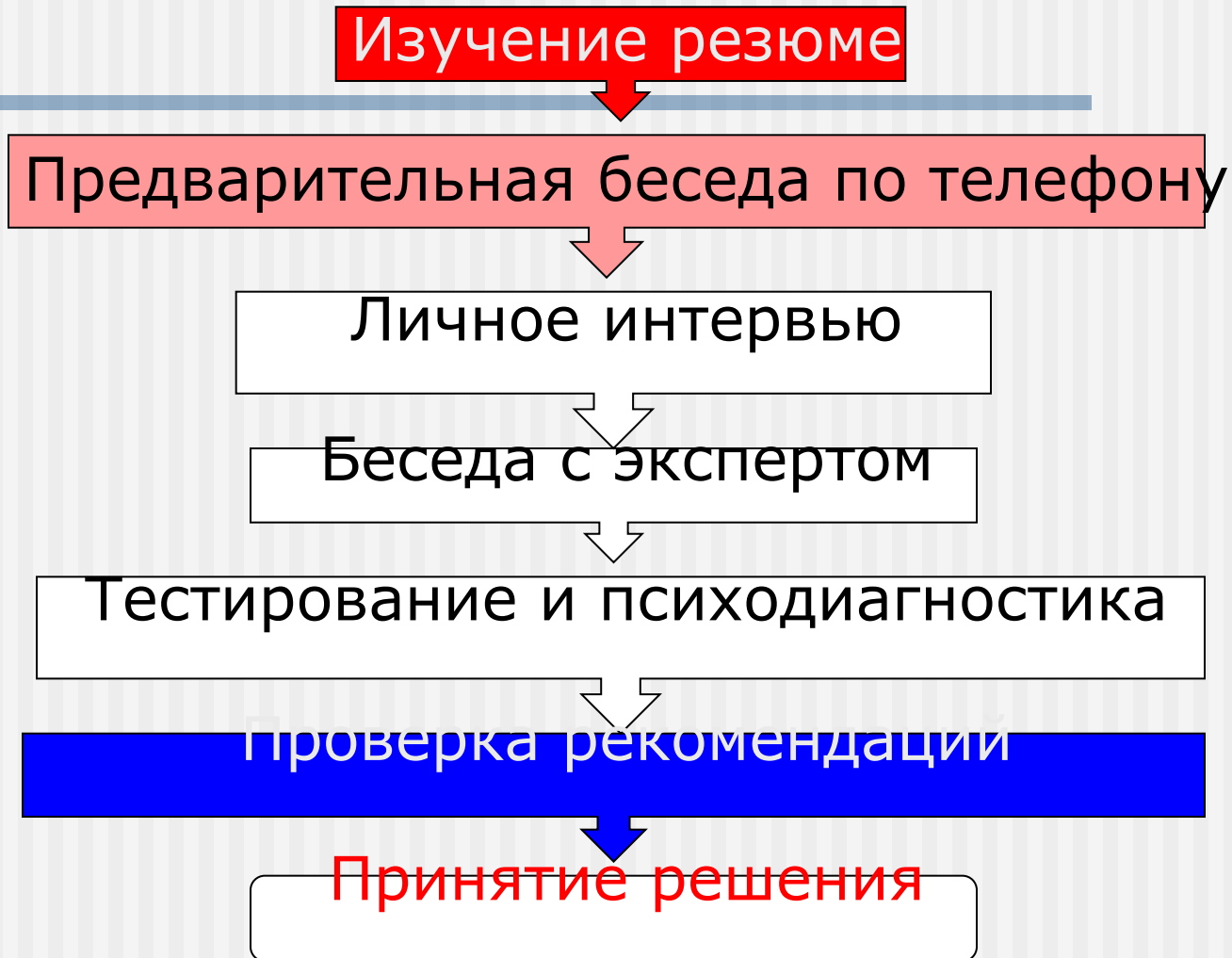




Каналы поиска персонала



Процесс отбора кандидатов





Подбор персонала на основе анализа целей

- Сколько времени необходимо работнику для выполнения основных операций
- Группировка операций по рабочему времени
 - Организация рабочего места
 - Планирование режима работы
 - Характеристики работника для выполнения операций

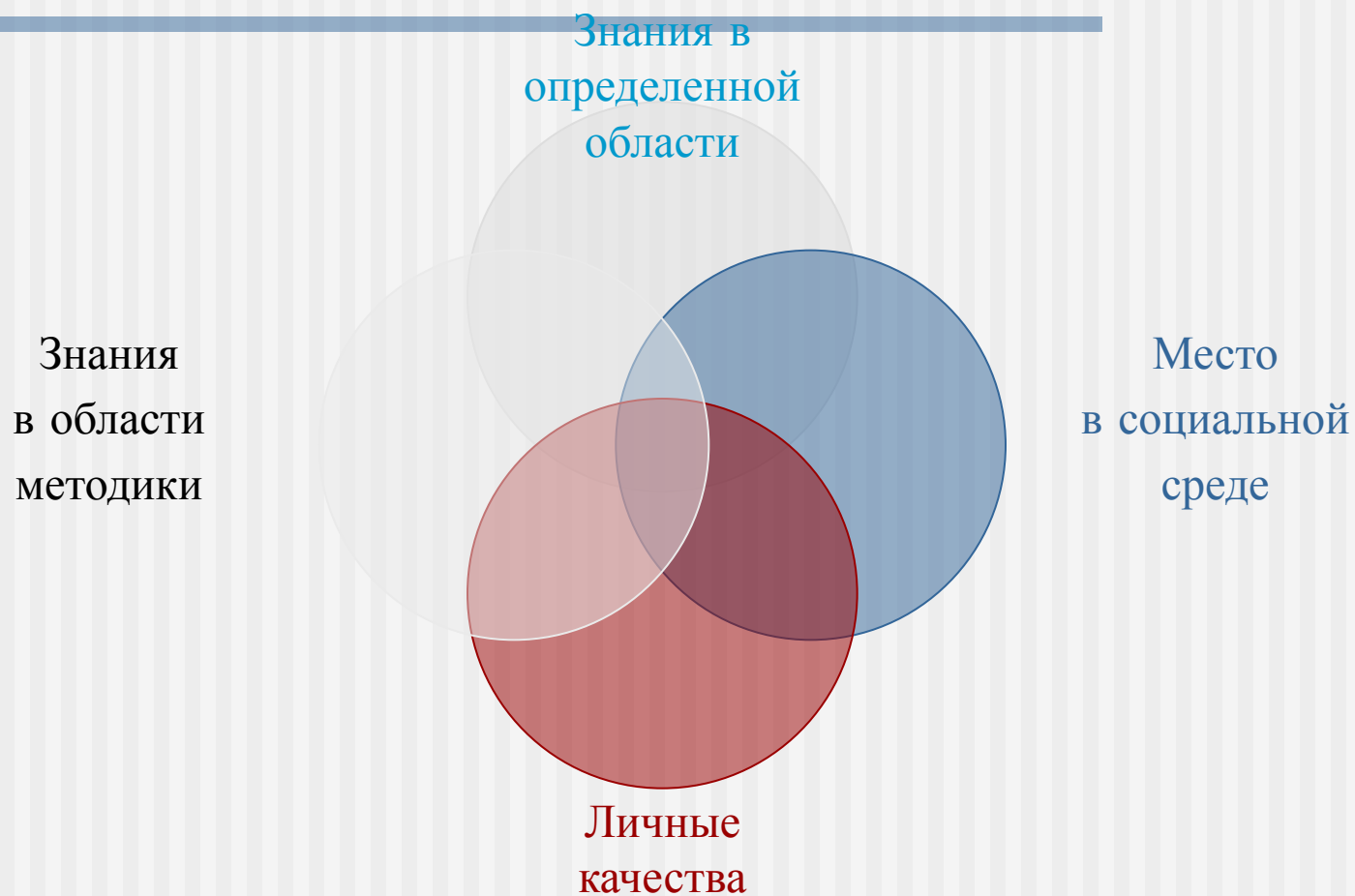
Собеседование

распространенный метод отбора и оценки персонала. Является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника.

Цель собеседования — получение информации, которая позволит:

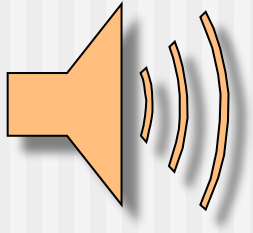
- 1) оценить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности (то есть, провести оценку профессиональной пригодности соискателя (его профессиональных знаний и навыков, деловых, индивидуально-психологических и психофизиологических качеств);
- 2) определить, насколько данный кандидат выделяется из всех заявивших свои кандидатуры на замещение вакантной должности (какие качества и навыки преобладают, а какие, наоборот, нуждаются в дальнейшем развитии; насколько эти качества важны для вакантной должности; возможен ли прием на работу сотрудника с условием дальнейшего роста; будет ли вакантная должность «шагом вперед» для соискателя или он давно «перерос» предполагаемую должность);
- 3) установить, достоверна ли предоставляемая кандидатом информация (имеется в виду только первичная оценка достоверности информации).

Профессиональная компетенция



Должностная инструкция

- Рекомендации по разработке должностной инструкции. Приложение 2 Положения о системе управления охраной труда в организациях Госкомэкологии, утвержденное приказом Госкомэкологии от 10 декабря 1997 г. № 552.
- Порядок применения Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденный постановлением Минтруда от 9 февраля 2004 г. № 9.
Должностная инструкция должна содержать следующие разделы:
- «**Квалификация**» - необходимые способности для выполнения конкретной работы;
- «**Обязанности**» - конкретизированные должностные функции сотрудника. (Следует описывать глаголами действия, например «выполнять», «начислять», «обрабатывать», «контролировать»);
- «**Права**» - какие ресурсы (трудовые, материальные, информационные) и в каком объеме сотрудник может использовать для выполнения своей работы, какие действия ему разрешены;
- «**Ответственность**» - Здесь нужно указать, что работник отвечает за невыполнение своих обязанностей, со ссылкой на законодательство, которое определяет вид и меру ответственности в каждом случае;
- «**Взаимосвязи работника**» - указывается, какие документы и от кого работник может требовать, описываются связи с другими сотрудниками (по каким вопросам, в какие сроки, при каких условиях, формы связи и т. д.).



Образчики сленга рекрутеров

- **Чайник** — менеджер по продажам чая
- **Харе, менпопер, подбиральщик** — менеджер по подбору персонала
- **Продажник** — менеджер по продажам
- **Железячник, айтишник** — специалист по информационным технологиям
- **Схантить** — переманить кандидата
- **Манагер** — менеджер
- **Алкоголик** — менеджер по продажам алкогольной продукции
- **Пиэйки** — личные ассистенты (РА — personal assistants)
- **Финик** — финансовый директор
- **Развешиваться** — давать объявление о вакансии

Модели мотивации и кадровые технологии

**Мотивация
(производственная)**
– процесс
стимулирования
отдельного
работника или
группы к
продуктивной
деятельности,
направленной на
достижение целей
организации





Современные подходы к решению проблем персонала

Управление
человеческими
ресурсами

Регулирование отношений
в области труда и
занятости

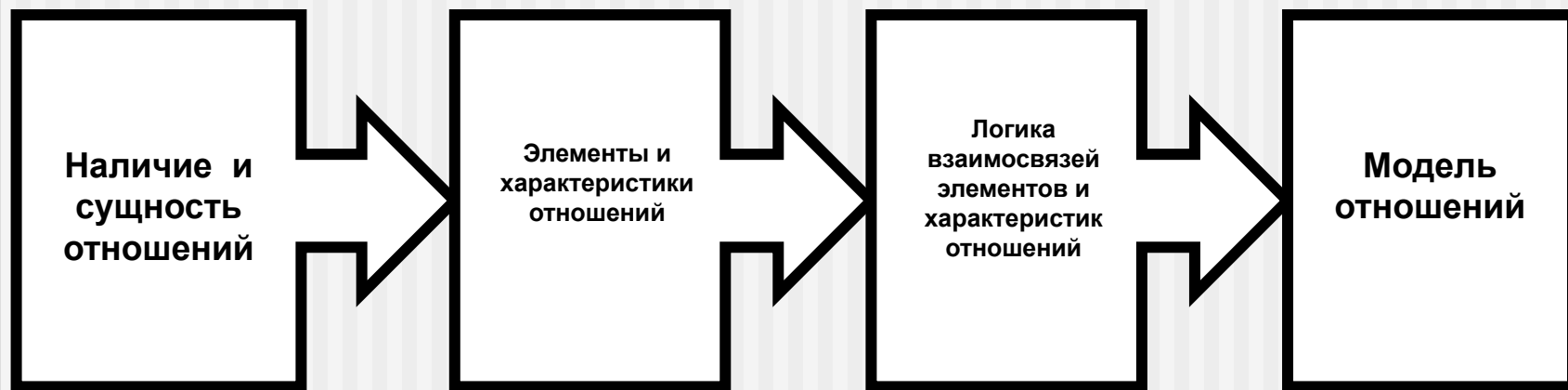
Консервативные подходы

Управление
персоналом

Формирования трудовых
отношений на уровне
предприятия



Алгоритм научного регулирования производственных отношений



Методы и формы регулирования отношений

Основные модели мотивации

Первичной и вторичной потребности

Внутреннего и внешнего вознаграждения

«Кнута и пряника»

МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ это набор принципов и факторов, создающих предпосылки для побуждения работников предприятия (фирмы) к высокопроизводительной трудовой деятельности отдельного работника и предприятия в целом

Ожидания

Справедливости

Социальной справедливости

Факторная модель стимулирования

Мотивационная модель иерархии потребностей А.Маслоу



САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

Стремление к самоосуществлению в своей профессии; открытие и исследование своих собственных возможностей

САМОУВАЖЕНИЕ, ЗНАЧЕНИЕ, ПРИЗНАНИЕ

Самоуважение, доверие к себе, авторитет у коллег и начальников, признание личных заслуг и т.д.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТАКТ

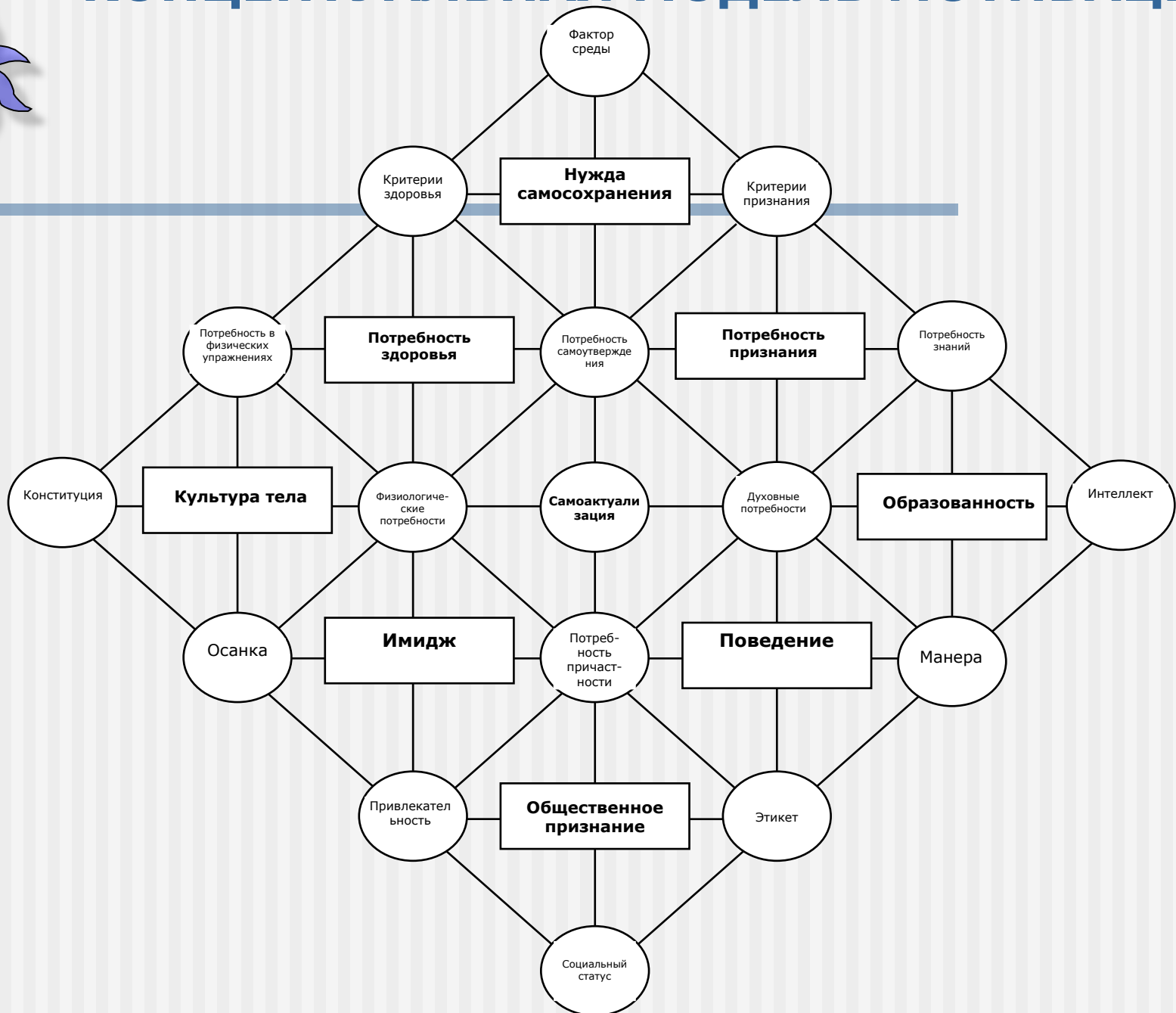
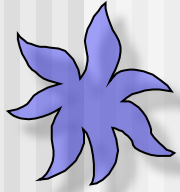
Любовь, дружба, групповая принадлежность, удовлетвори-



Мотивационная модель естественных потребностей Ф. Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Заработная плата	Интересная работа Увлекательная постановка вопросов
Социальные блага	Многосторонность, Возможность повышения звания
Условия работы: физические, внешние	Самостоятельность и полномочия
Статус	Свой участок работы
Климат на предприятии, рабочая атмосфера, обстановка	Возможность добиться ощутимых результатов
Отношение к начальству и коллегам	Признание достижений выражается в увеличении: дохода; полномочий; степени трудности поставленных задач; профессионального обучения и повышения квалификации.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ МОТИВАЦИИ





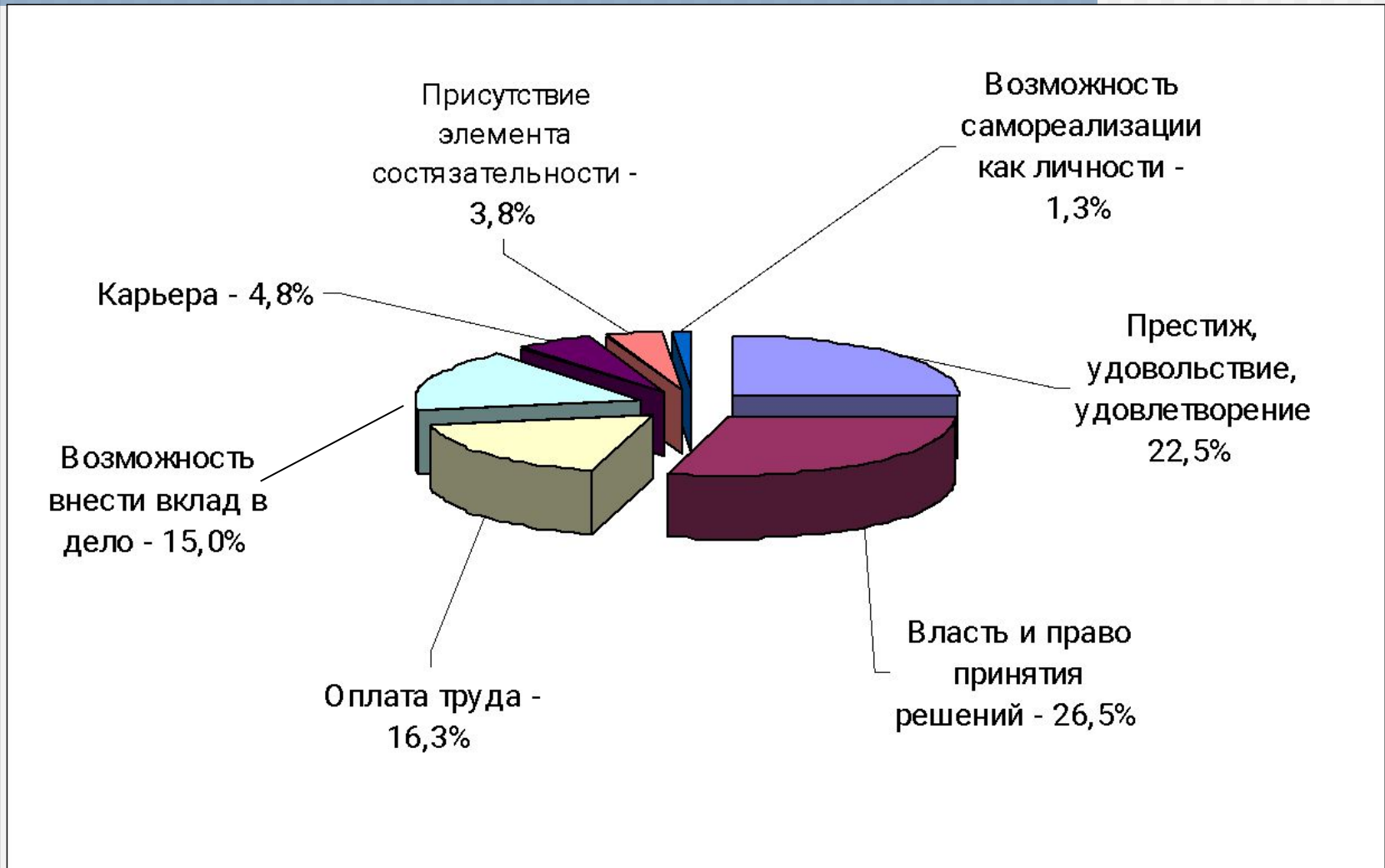
ОСНОВЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМ СТИМУЛИРОВАНИЯ

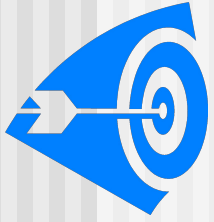
БАЗИС
СТИМУЛИРОВАНИ
Я
ТРУДА

- **ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА**
 - **СРЕДСТВА МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ**
- **ПРОЦЕДУРЫ МАТЕРИАЛЬНОГО ПОощРЕНИЯ.**
 - **ОЦЕНКА СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА**
 - **ОЦЕНКА УРОВНЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**
- **СТРУКТУРА ДОХОДОВ СОТРУДНИКОВ ФИРМЫ**
 - **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ**
 - **ВНУТРИФИРМЕННЫЕ СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ**
- **СПЕЦИФИКА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА**



Удельный вес мотиваторов производственной деятельности





Кадроведческие технологии подбора персонала

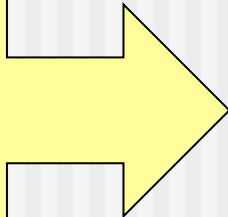


- Собеседование
- Метод групповой дискуссии
 - Анкетирование
- Оценка по реферату
 - Экспертный опрос
- Психологический анализ личности (ПАЛ)
 - Матричный метод оценки кадров
- Конкурсный отбор
 - Аттестация

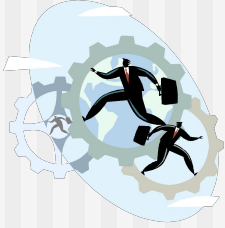


Некоторые кадроведческие технологии оценки персонала

**ТРУДОВАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
И
ЛИЧНОСТНЫЙ
ПОТЕНЦИАЛ**



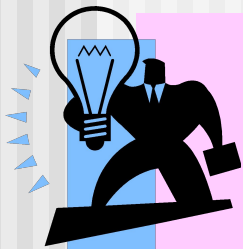
- Социометрия
- Психодиагностика
- Оценка отношений в группе
- Аттестация
- Оценка методом «Управления по целям»
- Метод «360»
- Контроллинг



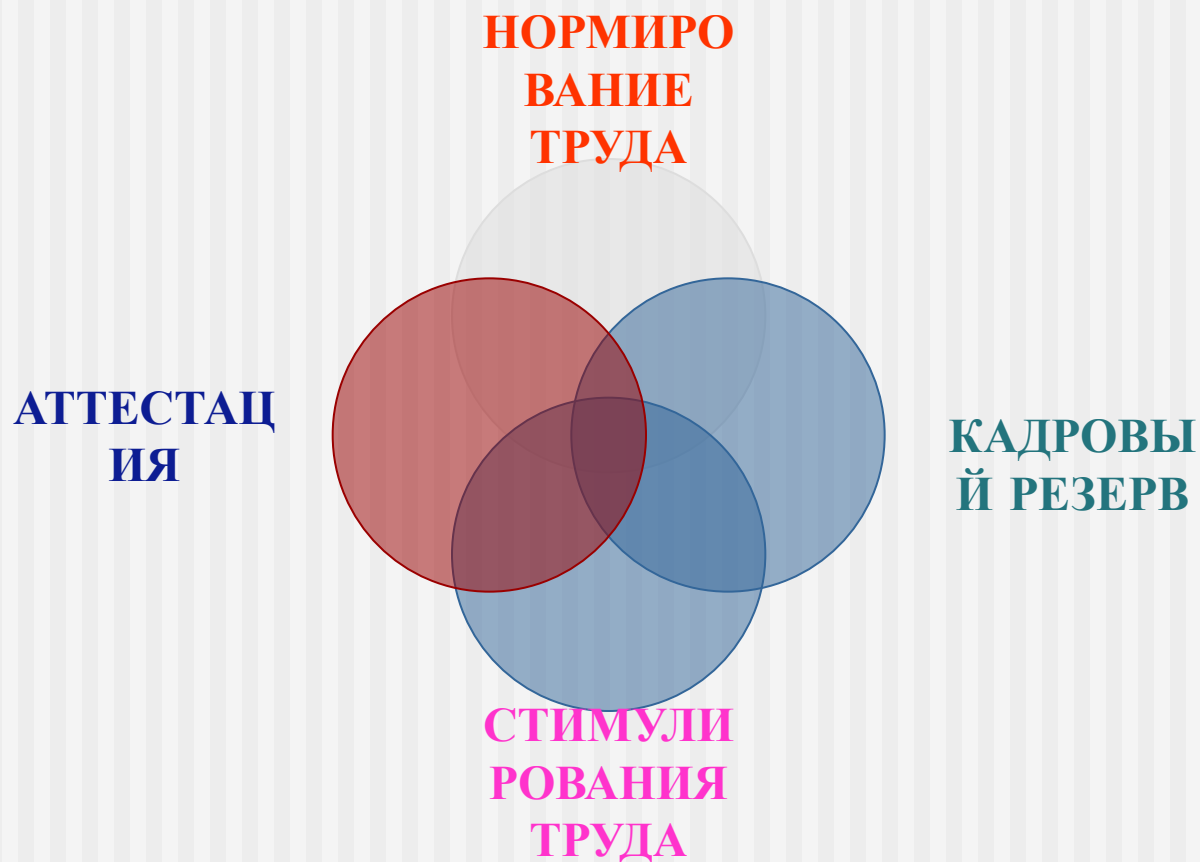
ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ

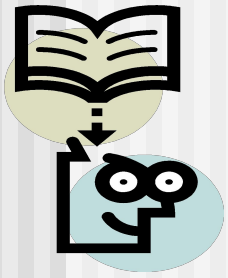
Планирование
карьеры

- А.** Определение профессиональных и служебных интересов сотрудника, оценка его реальных возможностей такого роста (уровень образования, квалификация, личностные качества)
- В.** Составление плана роста и согласование его с непосредственным руководителем
- С.** Отслеживание хода исполнения плана и внесение необходимых корректив



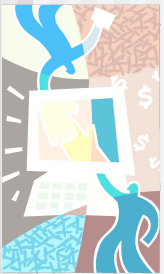
Методы поддержания работоспособности персонала





«Управление знаниями» (КМ - Knowledge management)

Фундаментальный, основательный процесс накопления знаний в корпорации, поощряемый руководством компании как в виде самостоятельного повышения уровня знаний и квалификации, так и за счет форм корпоративного обучения при свободном распространении этой информации (знаний) в компании



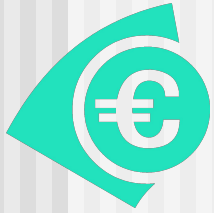
Принципы подготовки и переподготовки специалистов

Экономические

Содержательные

Организационные

Стимулирующие



Материальные и нематериальные формы поощрения

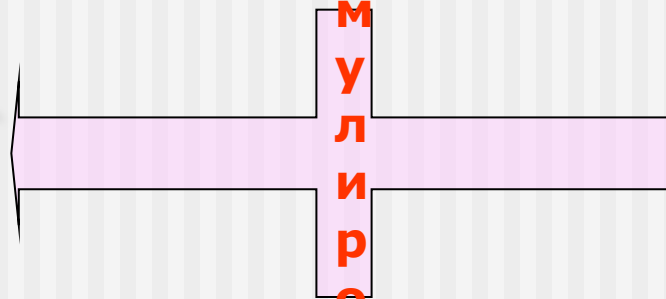
МАТЕРИАЛЬНЫЕ СТИМУЛЫ

Разработка программ стимулирования труда
Привязка материального вознаграждения к результатам труда
Периодическое премирование сотрудников
Надбавки за квалификацию
Внутрифирменные льготы

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ

Формирование корпоративного духа организации
Общественное признание личного труда
Совершенствование организации труда путем расширения объема и обогащения содержания работы
Разработка и соблюдение режима труда, отдыха, правил гигиены труда

С
И
С
Т
Е
М
Ы
С
Т
И
М
У
Л
И
Р
О
В





Кодекс трудовой этики

- **Увязывайте вознаграждение с деятельностью, приводящей к увеличению эффективности работы предприятия.**
- **Выражайте публично людям, чьи результаты превосходят средние показатели.**
- **Реализуйте принцип, по которому каждый работник получает от увеличения производительности труда организации в целом.**
- **Поощряйте участие работника в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.**
- **Обращайте особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена.**
- **Не допускайте ситуаций, при которых интересы сотрудников могут приходиться в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы.**
- **Не пытайтесь повысить стандарты качества, пока не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки.**
- **Не создавайте значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.**
- **Не старайтесь представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.**
- **Не поддерживайте создание привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между сотрудниками.**



Ассесмент-центр

Комплексный метод оценки персонала, состоящий из групповых и индивидуальных деловых игр, упражнений, бихевиорального (поведенческого) интервью, письменного интеллектуального тестирования.

Определение перечня и уровня необходимых компетенций, удовлетворяющих профессионализм руководителей

Оценивание внешними специалистами – консультантами наличие у кандидатов таких компетенций, их уровень и степень

Установление соответствия выявленных компетенций требованиям по степени их развития



Кое-что о менеджерах высшего звена

Модель мотивации менеджеров верхнего уровня управления, как свидетельствуют результаты исследований, практически полностью удовлетворяет их потребности (директора обеспечены достаточно комфортабельным жильем, дачными участками и коттеджами, автомобилями служебными и личными, высоким уровнем заработной платы, другими социальными благами). Являясь руководителями предприятий, они, как правило, решают, по всем перечисленным параметрам, проблемы своих детей и родственников.

Более высокая модель мотивации социальной карьеры менеджеров состоит в назначении или избрании на более высокую должность в рамках района, города, региона, республики или страны в целом, а также избрание в законодательные органы власти.

Общими методами работы решения проблем социальной карьеры могут быть :

- наличие списка резерва на конкретную должность, который утверждает руководитель;
- уточнение критериев для назначения на конкретную должность;
- проведение тестирования, включая интервьюирование претендующих на должность более высокого уровня управления ;
- отбор из всего списка кандидатов на должность наиболее вероятных кандидатов;
- ознакомление с вероятными кандидатами на должность коллектива, которым им предстоит руководить;
- обеспечение кандидатов на должность информацией о производственной и социально-психологической обстановке в коллективе, которым им предстоит руководить;
- избрание или назначение на должность.

Информационные технологии

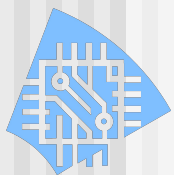


В кадровом менеджменте

**Автоматизированные
информационные
системы для подбора и
управления персоналом
представляют собой
совокупность
программно-аппаратных
средств и
предназначены для
автоматизации работы
по управлению кадрами
на предприятии**

Задачи управления персоналом и их решение на базе информационных технологий





Составляющие эффективности решения кадровых задач на базе информационных технологий

Оперативность решения задач

Упорядоченность потока кадровой информации

Своевременность получения учетной и учетно-аналитической информации

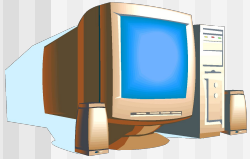
Решение кадровых задач, которые не могут быть решены традиционными методами конструкции

Высвобождение работников кадровых служб от трудоемких счетных работ

Повышение культуры работы сотрудников кадровых служб

Перераспределение функций работников кадровых служб

Принципы построения информационных систем управления персоналом



- Единая стандартная база данных, содержащая всестороннюю информацию о персонале предприятия
- Использование распределенной обработки информации в технологии и архитектуре «клиент-сервер»
- Построение комплексов их клиентских рабочих мест и серверного компонента (базы данных)
- Использование как однопользовательских так и многопользовательских баз данных

Экспертные системы поддержки кадровых решений



Компьютерные системы моделирующие процесс мышления человека-эксперта с целью принятия решений в кадровой сфере

ГОН -
генерация и
оценка кадровых
идей

СПР -
система
поддержки
принятия
решений

ЭМ - определение
потребности кадров
экономики
математическими
методами

АСДМ -
автоматизированные
системы должностного
моделирования

ЭСОД - электронные
системы обработки
кадровых данных

Области автоматизации кадровых процессов в государственной службе

**Автоматизация
процессов
принятия
кадровых
решений на
основе
модели
должности**

**Автоматизация
сбора,
хранения,
обработки
и передачи
кадровой
информации**

**Автоматизация
процессов
должностного
моделировани
я**

Кадровая психодиагностика



- это деятельность направленная на разработку и реализацию методов выявления и измерения индивидуально-психологических особенностей личности как субъекта профессиональной деятельности и трудовых отношений



Методы системы кадровой психодиагностики

- - метод экспертной оценки
 - - метод самооценки
 - - метод тестирования
 - - биографический метод
- - метод наблюдения и беседы

Задачи психологического исследования



- Профессионально-психологический отбор при приеме на работу и учебу
- Проведение углубленного психологического обследования при решении кадровых вопросов, оценка уровня надежности сотрудников
- Анализ межличностных отношений и психологической совместимости
- Бесконтактное (заочное) изучение людей и др.

Психодиагностические методики

- 16 PF Кеттелл
- CPI
- LSI (Механизмы псих. защиты)
- MBTI (Mayers-Briggs)
- MMPI
- Raven
- Биографическая методика
- ДДО (дифф.-диагност. опросник)
- КОТ
- Метапрограммный опросник
- Методика интерперсональной диагностики (Т.Лири)
- Семантический дифференциал
- Социометрия
- СТМ (Структура труд. мотивации)
- ТИГР (Тест идеографический)

Компьютерная экспертная система

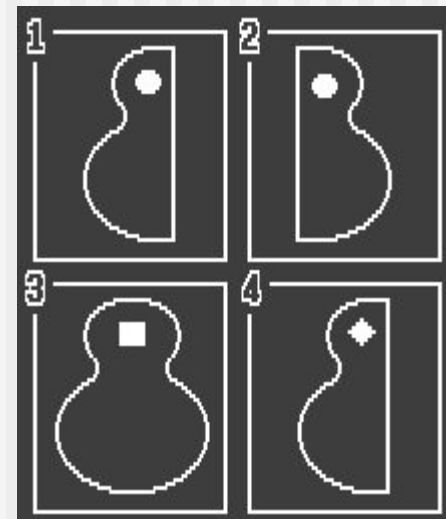
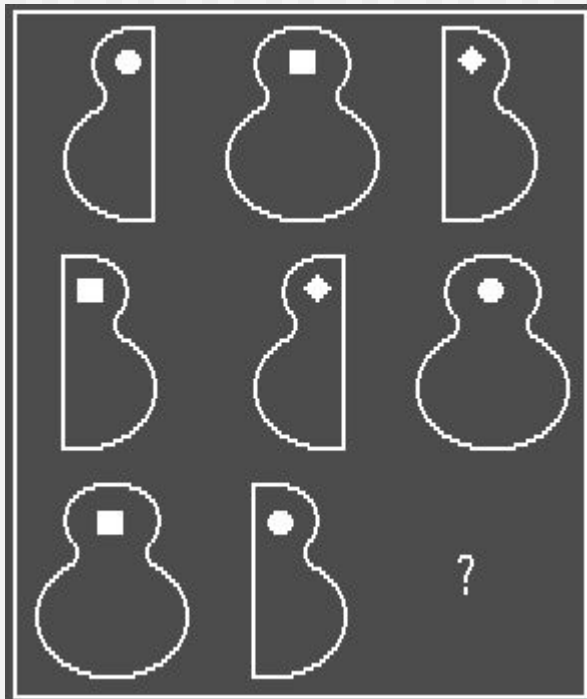
(ВЫХОДНЫЕ ДОКУМЕНТЫ)



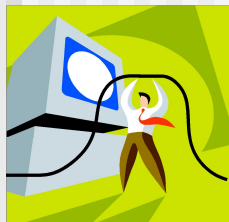
- Профессиональная Карта
- Психологическая Карта
- Компьютерная текстовая характеристика и резюме
- Карта социально-психологической некомпетентности
- Карта стратегии поведения
- Карта самооценки
- Карта межличностной совместимости
- Карта психофизиологических характеристик
- Карта "Профориентация"
- Карта "Профотбор"
- Карта параметров, добавленных заказчиком

Пример задания из логического IQ Тест Айзенка

Вставьте недостающую фигуру:

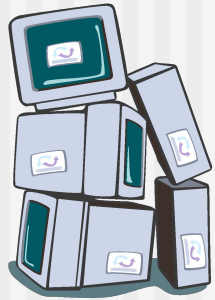


Ссылка в Интернете: http://www.aurora.ru/index_iq.htm



Анализ кадроведческих технологий

Методика	Страна		Точность предсказания в %%
	Франция %	Англия %	
Тесты на способности	49	70	50-60
Личностные тесты	42	64	20
Центры оценки	19	39	70
Графология	77	3	7
Астрология	25	0	3



Некоторые выводы

- **Использование информационных технологий в кадровых процессах носит объективный характер и вызвано наступлением технотронной эры развития человечества**
- **Кадроведческие технологии являются современным механизмом повышения уровня деловой квалификации кадров управления**
- **Проблема эффективности современных кадроведческих технологий в их повсеместном внедрении в практику работы всех структур государственного управления**

Контрольные вопросы по курсу «**СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**»

- Дайте определение понятию «Современные кадровые технологии»
- Опишите эволюцию парадигмы кадрового менеджмента в XX веке
- Охарактеризуйте структуру базовых кадровых технологий
- Что является объектами современных кадровых технологий?
- Опишите алгоритм системы кадровых технологий
- В чем основное содержание системы кадровых технологий?
- Назовите основные условия совершенствования кадров
- Что такое рекрутмент?
- Назовите основные этапы отбора персонала
- В чем разница категорий «отбор» и «подбор» персонала?
- Назовите современные каналы поиска персонала
- В чем сущность процесса отбора кандидатов?
- Что включается в понятие «профессиональная компетенция»?
- Какие основные разделы содержит должностная инструкция ?
- Охарактеризуйте эволюцию подходов к решению проблем персонала
- Дайте определение производственной мотивации
- В чем сущность научного регулирования производственных отношений?
- Назовите основные модели мотивации

Контрольные вопросы по курсу «СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

- В чем сущность и недостаток мотивационной модели иерархии потребностей А. Маслоу?
- Охарактеризуйте мотивационную модель естественных потребностей Ф. Герцберга
- Обоснуйте принцип системности в кадровом менеджменте на примере концептуальной модели мотивации
- На какие постулаты опираются основы построения систем стимулирования?
- Каков удельный вес мотиваторов производственной деятельности?
- Перечислите основные кадроведческие технологии подбора персонала
- Назовите известные вам кадроведческие технологии оценки персонала
- В чем сущность планирования и развития карьеры сотрудников?
- Назовите принципы подготовки и переподготовки специалистов
- Какие основные формы материального и нематериального поощрения вам известны?
- В чем сущность и значение «Кодекса трудовой этики»?
- Перечислите основные задачи в деятельности Ассесмент-центра
- Какие информационные технологии кадрового менеджмента Вам известны?
- Дайте определение понятию «Кадровая психодиагностика»
- Перечислите методы системы кадровой психодиагностики
- Каковы задачи профессионально-психологического исследования?
- Назовите известные Вам психодиагностические методики

Рекомендуемая литература по курсу «**СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**»

1. Авакумова А.С. Привлечение и набор персонала через систему Интернет. / В сб. Современный кадровый менеджмент. Выпуск 2. Под ред. Т.Ю.Базарова. М. – 2002 , стр.47.
2. Баратова А.Н. Рекрумент как способ набора персонала. / В сб. Современный кадровый менеджмент. Выпуск 2. Под ред. Т.Ю.Базарова. М. – 2002. - стр.53.
3. Информационные технологии управления. Под ред. Г.А.Титоренко. М.- 2003. - стр. 320.
4. Мазуренко Е.Г. Мотивация персонала. Анкетирование как метод выявления мотивов. / В сб. Современный кадровый менеджмент. Выпуск 2. Под ред. Т.Ю.Базарова. М. – 2002 , стр.62.
5. Пушкарев Н.Ф. с соавт. Кадровая служба и ее роль в принятии решений по персоналу. М. – 2000.
6. Нечипоренко О.В. Возможности автоматизации кадровых процессов в государственной службе. / В сб. Информационные технологии в структурах государственной власти. Под ред. А.Петрова, РАГС, М., - 1999. - стр. 100.
7. Тогунов И.А. Интегрированная модель мотивации в рамках классических теорий менеджмента. / Ж. Менеджер здравоохранения, № 4. –2004, - с. 55-60.
8. Управление персоналом: функции, структура, технологии. / В кн. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации (Кадроведение). Под ред. Е.В. Охотского, РАГС, М. – 1998. –стр.359.
9. Чавпецов В.Ф. Экспертиза качества медицинской помощи в системе обязательного медицинского страхования. Проблемы и перспективы развития, / В сб. Актуальные вопросы организации медицинского страхования. М. – 2000. – стр. 133.
10. Шадиева В.Н. Методы стимулирования труда. / В сб. Современный кадровый менеджмент. Выпуск 2. Под ред. Т.Ю.Базарова. М. – 2002 . - стр.121.