

# Управление персоналом

- 1) Принципы и методы управления персоналом организации
- 2) Принципы и методы построения системы управления персоналом организации

# Управление персоналом организации

- целенаправленная деятельность  
руководящего состава организации,  
подразделений системы управления  
персоналом, включающая разработку  
концепций и стратегий кадровой политики,  
принципов и методов управления  
персоналом.

# Управление персоналом

- Это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал с целью достижения целей организации.
- *Объектом* управления персоналом как науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организации в целом).
- *Субъект* – «организация» - рассматривается и как целостный организм (Файоль: «единство материального и социального»), и как весь трудовой коллектив, и как персонал в частности (руководство организации).
- *Предмет* – науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда.

# Концепция управления персоналом

- система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Включает в себя: разработку методологии управления; формирование системы управления персоналом; разработку технологии управления персоналом

# **Методология управления персоналом предполагает:**

- рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления,
- процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации,
- методов и принципов управления персоналом.

# Система управления персоналом

- формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

# **Технология управления персоналом**

**- организация найма, отбора, приема персонала, его деловой оценки, профориентации и адаптации, обучение, управление его деловой карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и пр.**

# Основу концепции управления персоналом в организации

- составляет роль личности работника, знание его **мотивационных установок**, умение их формировать и направлять в соответствии с **задачей** организации.

# Факторы, воздействующие на персонал организации:

- 1) **иерархическая структура организации**, в которой основным средством воздействия являются отношения власти-подчинения, давление на человека сверху за счет принуждения и контроля над распределением материальных благ;
- 2) **культура** - вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, регламентирующие действия личности;
- 3) **рынок** - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности.

# Принципы управления персоналом организации

- Под принципом понимается **научное начало (основание, правило)**, которое при решении надо **учитывать и соблюдать** в работе с персоналом.
- В теории управления известно множество принципов.

# Основные принципы управления персоналом организации

- **Бюрократия** - обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации ("разделяй и властвуй").
- **Гибкость** - означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
- **Децентрализация** - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей, с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

# Основные принципы управления персоналом организации

- **Дисциплинированность** - все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.
- **Единоначалие** - концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчетывается перед одним непосредственным начальником ("директор всегда прав").
- **Кадры решают все** - должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

# Основные принципы управления персоналом организации

- **Коллегиальность** - менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений.
- **Кооперация** - система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

# Основные принципы управления персоналом организации

- **Корпоративность** - гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления ("в единении - сила").
- **Оперативность** - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты ("не ждать").
- **Ротация** - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен, уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

# Основные принципы управления персоналом организации

- **Специализация** - разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций управления.
- **Справедливое вознаграждение** - базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.
- **Эффективность** - предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции

# Методами управления персоналом организации

называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

# Методы управления персоналом



***Система управления персоналом***

***ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ  
ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ОРГАНИЗАЦИИ***

# **Основные понятийные категории:**

- **Системный подход**
- **Система**
- **Общие свойства системы: целостность, структурность, взаимозависимость системы и среды, автономность, адаптивность, иерархичность, уникальность, множественность описаний**
- **Системный подход в сфере управления: Принципы и методы построения системы управления персоналом организации**

**Системно-ситуативный подход** в сфере управления персоналом организации предполагает рассмотрение терминов **«Система»**, **«Общие свойства системы»**:

**Система:** это совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что возникает определенная целостность, единство.

**Общие свойства системы:**

целостность,

структурность,

взаимозависимость системы и среды,

автономность,

адаптивность,

иерархичность,

уникальность,

множественность описаний

**Системно-ситуативный подход** в сфере управления персоналом организации предполагает обращение к терминам:

1. «Человек как система» и «человек как открытая система»,
2. «Организация как система» и «организация как открытая социально-экономическая система»,
3. «Система управления персоналом» и «управление персоналом как открытая система».

# 1. Человек как система

## 1. «Человек как система» и «человек как открытая система»

Человек – это энергоинформационная и психобиофизиологическая система, что проявляется:

- как процесс взаимодействия в системе "человек – среда обитания"
- как процесс воздействия на человека потоков жизненного пространства.

## 2. «Человек как компонент системы»

Человек – это система систем, вложенная в другие системы:

- системой высшего иерархического уровня (самой общей) является система **«Человек-Среда обитания»**,
- наиболее важная подсистема: **«Человек-Окружающая среда»**,
- специальные социальные системы: **«человек – семья»** и **«человек – организация»**.

## 2. Организация как

### СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА

- Система, предназначенная для человека или в набор элементов которой входит человек, называется социальной.

- Система, в набор которой входят экономически обусловленные элементы, называется экономической.

Отличительными характеристиками системы является:

- 1) *структурность* (наличие составляющих ее элементов и возможность разложения системы на составляющие)
- 2) *процессность* (или в некоторых, случаях цикличность, то есть возможность повторения процессов существования для сохранения системы).

Следовательно, организация – это социально-экономическая система.

## **Организация как открытая социально-экономическая система**

1. Неотъемлемой частью любой организации является персонал, т.к. *любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями.*

2. *Процесс взаимодействия проявляется как система внутренних и внешних связей, которые реализуются не только на экономическом уровне, но и социальном, психофизиологическом, культурном и т. д.*

Следовательно, **организация – это открытая социально-экономическая система**

### 3. Управление персоналом как система

1. Управление персоналом является необходимым элементом взаимодействия людей в рамках организации.  
Следовательно, управление персоналом – это элемент в составе целостной системы организации.
2. Постоянное развитие персонала, поиск новых подходов в сфере управления персоналом являются необходимыми атрибутами успешного функционирования организации как на внутреннем, так на внешнем рынке.
3. **Система управления персоналом** - это система, в рамках которой реализуются функции управления персоналом организации как открытой социально-экономической системы.

# Управление персоналом как система

## Программно-целевой подход

- Предполагает наличие единого комплекса приемов, принципов, методов, подходов в осуществлении мероприятий внутри организации в рамках кадрового менеджмента.
- При этом важно, что организация представляет в понимании руководства также систему, где функционируют элементы на базе взаимозависимости и взаимосвязи.

Следовательно, базовым приемом системы управления персоналом является **программно-целевой подход**

# Элементы системы управления персоналом

Система управления персоналом традиционно включает в себя следующие элементы - подсистемы:

- подсистему общего и линейного руководства;
- подсистему планирования и маркетинга персонала;
- подсистему найма и учета персонала;
- подсистему трудовых отношений;
- подсистему условий труда;
- подсистему развития персонала;
- подсистему мотивации поведения персонала;
- подсистему социального развития;
- подсистему развития организационных структур управления;
- подсистему правового обеспечения;
- подсистему информационного обеспечения.

В крупных организациях функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации.

# Элементы системы управления персоналом

Бычкова А.В. выделяет три блока в рамках системы управления персоналом. В каждый блок входит три подсистемы:

## 1. Блок

- Подсистема условий труда
- Подсистема трудовых отношений
- Подсистема оформления и учета кадров

## 2. Блок

- Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала
- Подсистема развития кадров
- Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда

## 3. Блок

- Подсистема юридических услуг
- Подсистема развития социальной инфраструктуры
- Подсистема оргструктур управления

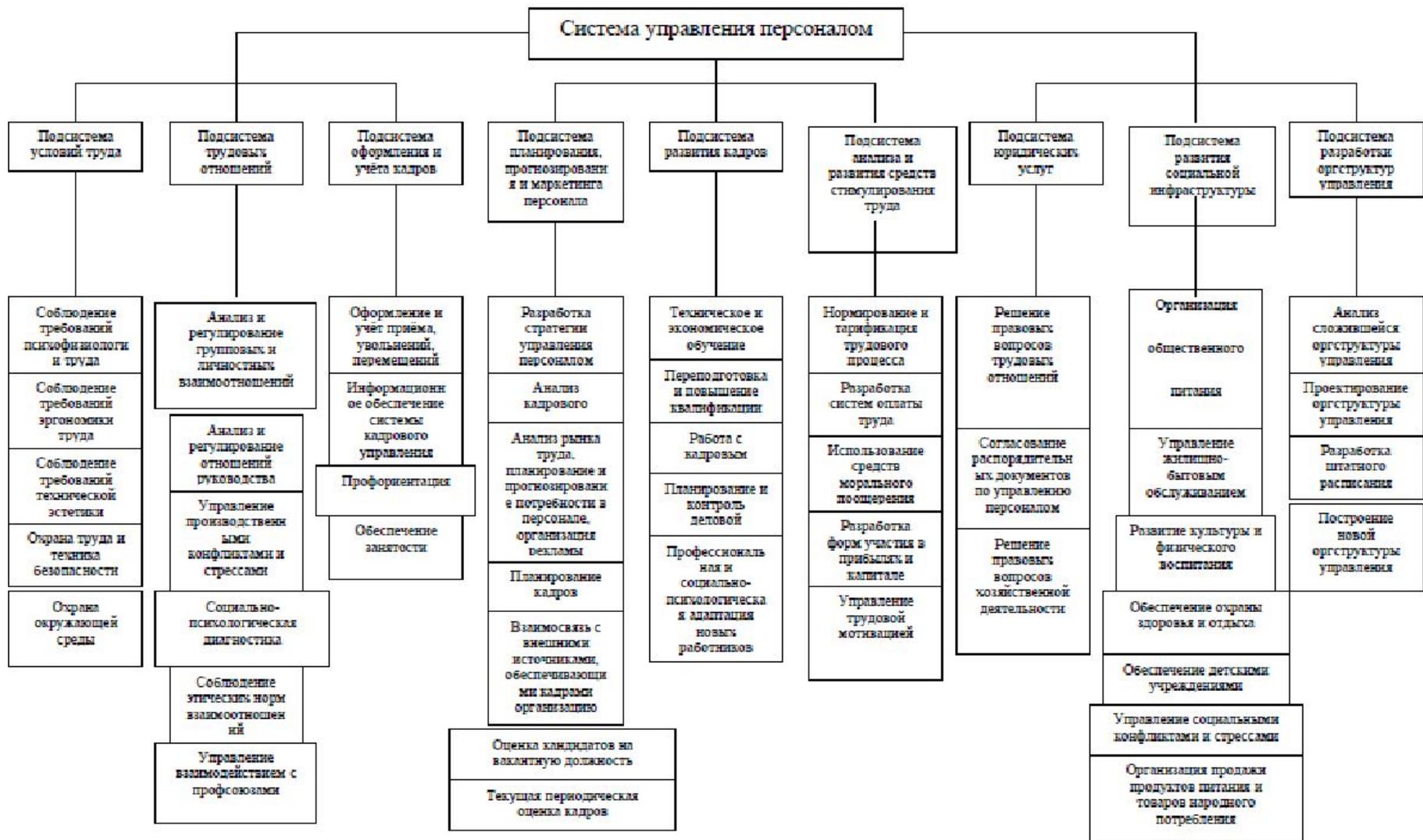


Рис. 1.1 Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные

Бычкова А.В.

Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005.

# Принципы построения системы управления персоналом в организации:

- Трактовка термина «управление персоналом» как «управления человеком» позволяет выделить две группы принципов построения системы управления персоналом в организации:
- 1) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом,
- 2) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (таблица 1.1.).
- Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии.
- Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

## КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ АНАЛИЗА И ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Таблица 1.2.

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование	Системный анализ Экономический анализ	Системный подход	Аналогий Сравнений Нормативный	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления
Интервьюирование, беседа Активное наблюдение в течение рабочего дня	Декомпозиции Последовательной подстановки Сравнений	Аналогий Экспортно-аналитический Параметрический Блочный	Экспортно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта	Привлечение общественных организаций
Моментные наблюдения	Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический	Моделирование Функционально-стоимостной анализ	Расчет показателей оценки эк. эффект-ти предлагаемых вариантов	Функционально-стоимостной анализ
Фотография рабочего дня Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостной анализ	Нормативный Параметрический Моделирования Функционально-стоимостной анализ Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный Матричный	Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов Метод 6-5-3 Морфологический анализ	Функционально-стоимостной анализ	

Бычкова А.В.

Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005.

# **Кадровая политика: типы власти и стили руководства**

## **Вопросы:**

- 1. Типы власти в обществе.**
- 2. Стилль руководства.**
- 3. Концептуальные кадровые  
документы.**
- 4. Современная кадровая политика.**

# 1. Типы власти в обществе

- Охлократия
- Автократия
- Демократия

В современной политологии существует более сложная классификация власти в обществе (См. **Разработка для самостоятельной работы студента по теме 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА: ТИПЫ ВЛАСТИ И СТИЛИ РУКОВОДСТВА. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА**).

## Стили руководства

- Авторитарный стиль
- Демократический стиль
- Либеральный стиль
- Смешанный стиль

## 3. Концептуальные кадровые документы (практика)

- Все элементы системы управления персоналом связаны между собой документами:
- Устав предприятия
- Правила внутреннего распорядка
- Коллективный договор
- Штатное расписание
- Положение об оплате и премировании труда
- Положение о подразделениях
- Контракт сотрудника
- Должностные инструкции
- Модели рабочих мест
- Регламенты управления.

# Современная кадровая политика

Различают:

- Политика организации – система правил, в соответствии с которыми совершаются процессы внутри системы в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему
- Кадровая политика – система правил и норм, приводящих человеческий ресурс (человека) в соответствие со стратегией фирмы (т.е. все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации).

## **Два основания для группировки разных типов кадровой политики:**

- 1. Высокий уровень осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, а именно: управленческий аппарат оказывает определенное влияние на кадровую ситуацию в организации.**
- 2. Принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.**

# Первое основание – типы кадровой политики: *пассивная и активная*

## Пассивная

- Ситуация в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.
- Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.
- Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникшие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

**Первое основание – типы кадровой политики:** *пассивная и активная; антикризисные кадровые программы*

*2. Активная.*

При активной кадровой политике проводится постоянный мониторинг ситуации, руководство обладает прогнозом и средствами воздействия на ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы.

# ***Антикризисные кадровые программы*** **имеют два подвида:** **рациональный и авантюристический**

## **1. Рациональный:**

- руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами влияния на нее.
- кадровая служба прогнозирует кадровую ситуацию на среднесрочный и долгосрочный периоды, т.е. прогноз потребности в кадрах производится в количественном и качественном измерении.
- кадровая служба имеет варианты реализации этой программы.

# **Антикризисные кадровые программы имеют два подвида: рациональный и авантюристический**

## **2. Авантюристический**

- руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее,
- в программы развития предприятия включены планы кадровой политики, но они не проанализированы с точки зрения изменения ситуации, план строится скорее на эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом,
- проблемы при реализации такой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что может привести к резкому изменению ситуации.

Например, существенное изменение рынка, появление нового товара. С точки зрения кадровой работы необходимо произвести очень быстрое эффективное переобучение персонала, однако такая передподготовка быстрее пройдет там, где персонал более молодой, чем там, где более пожилой, хотя и квалифицированный.

## **Второе основание – типы кадровой политики:**

- ***Открытая кадровая политика***
- ***Закрытая кадровая политика***

# ***Открытая кадровая политика***

## **характеризуется**

- Организация прозрачна для потенциальных сотрудников на всех уровнях (на низовую должность высшую руководящую).
- Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает требуемой квалификацией.
- Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» специалистов на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они или ранее в подобных организациях.
- Такая кадровая политика характерна для новых организаций ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

## ***Закрытая кадровая политика***

- Характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.
- Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

# Тема 3. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА

- **Вопросы темы:**
- 1. Анализ работы и планирование потребности в персонале
- 2. Отбор персонала. Прием персонала.
- 3. Адаптация персонала

## Цели изучения темы:

- усвоение основных понятий: планирование персонала, отбор персонала, адаптация персонала;
- умение строить данного вида работу на основе целевого подхода и системного принципа;
- понимание значимости и важности каждого элемента рассматриваемых видов деятельности в процессе управления персоналом;
- знание сути методов отбора информации для анализа работы;
- знание сути методов поиска кандидатов на вакантные должности;
- умение определять способность говорить и слушать, необходимую для проведения
- результативного собеседования, для управления другими.

# Ключевые слова:

- планирование,
- отбор, найм (прием),
- адаптация,
- ценный конечный продукт,
- должностная инструкция.



Рис.2.1. Планирование потребностей в персонале с учетом его функций

# Анализ работы и планирование потребности в персонале

- Цель анализа работы – определить цель работы (ее ценный конечный продукт), место данной работы в системе целей организации, какие сотрудники должны быть наняты для ее исполнения.

# Основные задачи анализа работы:

- Определение цели, для которой будет использоваться информация, полученная при анализе работы.
- Сбор дополнительной информации: миссия и структура организации, технологические процессы и описание работ.
- Выбор репрезентативной должности (должности-представителя от большого количества сходных работ).
- Сбор основной информации: содержание профессиональной деятельности; требования к поведению исполнителя, к его личным качествам, необходимым для выполнения работы; условия работы.
- Определение сущности и основных функций, выполняемых на данном рабочем месте, должностном посту, совместно с участниками.
- Описание работы и разработка требований, предъявляемых к персоналу.

# Методы отбора информации для анализа работы

- интервью,
- прямое наблюдение,
- анкетный опрос,
- прямой систематический анализ состояния работы,
- количественные методы и др.

На практике можно использовать либо один из методов, либо комбинировать в соответствии с выбранными целями. Каждый из методов имеет свои достоинства и недостатки.

**Анализ содержания работы** предполагает реализацию процесса систематического и подробного исследования содержания работы; с этой целью может быть использован перечень контрольных вопросов.

## ***Анализ содержания работы и планирование потребности в персонале. Должностная инструкция***

- Информация, полученная с использованием данного перечня вопросов, является основой для разработки такого важного документа как должностная инструкция.
- Должностная инструкция обеспечивает целесообразность предварительного собеседования, объективность деловой оценки и контроля, перспективы развития персонала.

# Анализ содержания работы

имеет два аспекта:

- 1. Анализ с ориентацией на задачу - для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.
- 2. Анализ с ориентацией на работника - для определения характеристик поведения работника, требуемых для успешного выполнения им своих обязанностей.

# Анализ содержания работы

## Первый этап - описание работы

**Описание работы** - полное описание служебных обязанностей, ответственности и компенсации, которые работник будет иметь.

**Описание работы** точно детализирует, должностные обязанности работника и предусматривает выполнение следующих функций:

- составить описание нужного человека;
- составить объявления о приеме на работу;
- составить форму заявления;
- предварительно изучить претендентов на работу;
- оценить кандидатов во время собеседования;
- рассказать новым работникам о работе во время введения в должность;
- оценить работников;
- сравнить работы (по условиям и зарплате).

Наиболее **продуктивный метод** описания работы – подготовка должностной инструкции.

# Подготовка должностной инструкции как наиболее распространенный метод описания работы

## Описание работы секретаря

- Должность: секретарь
- Подчиняется: менеджеру
- Отвечает за: \_\_\_\_\_
- Цель: помогать менеджеру по мере производственной необходимости
- Задачи:
  - 1. Распределять входящую корреспонденцию между соответствующими должностными лицами или отделами.
  - 2. Ксерокопировать и подшивать копии входящей корреспонденции.
  - 3. Печатать корреспонденцию согласно инструкциям.
  - 4. Отправлять исходящую корреспонденцию.
  - 5. Ксерокопировать и подшивать копии исходящей корреспонденции.
  - 6. Обслуживать стационарное оборудование и оргтехнику в офисе.
  - 7. Поддерживать офис в чистоте.
  - 8. Выполнять другие поручения менеджеров по мере производственной необходимости *(обязательный элемент в описании и должностной инструкции во избежание конфликтов)*
- Подготовлено
- Дата

# ***Должностная инструкция***

**документ, содержащий описание основных функций работника, занимающего данное рабочее место (данную должность).**

- Как правило, должностная инструкция составляется службой управления персоналом совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность.
- Специалисты по управлению персоналом привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, руководитель - знание требований к конкретному рабочему месту на основе собственного опыта, наблюдений за работниками, бесед с ними и т. д.
- В развитых странах существуют ***консультанты***, специализирующиеся на подготовке должностных инструкций для других организаций.

# ***Должностная инструкция***

В США должностная инструкция состоит из двух частей:

- "Описание работы",
- "Спецификация работы".

Первая часть включает данные о наименовании работы, о ее месте в должностной иерархии, а также краткое ее описание.

Вторая часть содержит сведения о личностных характеристиках, необходимых для выполнения работы: об образовании, профессиональном опыте и специальной подготовке, об инициативности, способности быстро разбираться в хозяйственных ситуациях, о складе характера, состоянии здоровья, степени доверия работнику, об умении его работать в коллективе.

Данные, приводимые во второй части, имеют балльную оценку.

## ***Должностная инструкция***

- Отечественные должностные инструкции и тарифно-квалификационные справочники, как правило, очень коротко описывают характеристики, содержащиеся в спецификациях, уделяя гораздо большее внимание описанию работ.

# ***Должностная инструкция***

**содержит описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность, требующихся знаний и навыков, а также прав работника.**

- Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции.
- Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности, - **квалификационные карты и карты компетенции** ("портреты" или "профили" идеальных сотрудников).

# ***Квалификационная карта***

- подготавливается совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность.
- Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов.
- Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредоточивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

# ***Карта компетенций***

- ("портрет" идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческих ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.
- Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов.
- Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника.
- При оценке кандидата карта компетенций используется так же, как и квалификационная карта: компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

# ***Должностная инструкция***

- В каждой организации должностные инструкции должны быть сведены воедино в виде справочника работ и охватывать все должности и специальности.
- Данный справочник определяет взаимоотношения между работодателем и персоналом.
- В России таковым является Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС).

В практике описания работ сложились два  
*принципиально разных подхода*

- Согласно первому **описание работ** проводится на **основе изучения фактического содержания работ.**
- Однако в последние годы все большее развитие получает другой подход - **анализ содержания работы в том виде, каким оно должно быть с учетом новейших достижений в области технологии и организации производства.**

Считается, что именно такой подход необходимо закладывать в основу проектирования служебных функций и рекомендаций по рационализации работ, организационной структуре и производству в целом.

# Содержание работы (труда)

- характеризует собой состав и объем трудовых функций работников, степень их влияния на эффективность труда, квалификационно-образовательный уровень и профессиональную подготовку работников.
- Необходимые знания по содержанию работы получают посредством ее анализа, который является важным элементом управления персоналом. Информация, полученная при анализе содержания работы, используется в дальнейшем для планирования рабочей силы, разработки мероприятий по набору, отбору и оценке персонала, назначении зарплаты и т.д.

**Процедура анализа содержания работы  
многоступенчата и включает следующие этапы:**

- **1-й этап Анализ работы (Свойства работы)**
- **2-й этап Анализ требований к исполнителю (Свойства работников)**
- **3-й этап Анализ значимости**
- **4-й этап Разработка профиля требований к рабочему месту (должности)**

**Анализ содержания работы включает  
кроме ее описания и спецификацию  
работы, в которой детально описывается  
тип требуемого человека (person  
specification**

## ***1-й этап Анализ работы (Свойства работы)***

- **описание содержания работы (что должно быть сделано) и характеристика ее выполнения (как должно быть сделано)**
- **выявление условий труда**

**Проблема: разграничение элементов деятельности**

## **2-й этап Анализ требований к исполнителю (Свойства работников)**

- **«перевод» характеристик работы в характеристики работников, т.е. в «квалификации»**
- **«предпосылки пригодности»**

**Проблема: распознавание на основе видимого (задачи, работы) незримого (черт личности работника)**

## **3-й этап Анализ значимости**

- в какой степени требуется выполнение отдельных предпосылок пригодности; насколько "значимы" отдельные требования.**

**Проблема: Критерии значимости; индивидуальные отличия в выносливости**

## **4-й этап Разработка профиля требований к рабочему месту (должности)**

**определение всех предпосылок, которым должен отвечать человек, чтобы успешно справиться с соответствующими задачами.**

**Основу профильного метода составляет каталог характеристик-требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест и персонала.**

# Каталог профиля требований

- Спецификация работы устанавливает, какими качествами должен обладать работник для выполнения работы на должном уровне, т.е. его умения, знания, опыт, физические кондиции, что и предполагает создание каталога профиля требований.

**Каталог профиля требований:**

- требования к образованию,
  - способностям и минимально необходимым личностным качествам работников, которых нанимают на эти должности.
- 
- Однако такие требования нельзя свести к застывшим бюрократическим инструкциям, так как можно потерять квалификационного и способного претендента, но не обладающего чем-то, что предписано буквой инструкции.
  - При описании работы гораздо лучше подчеркнуть скорее квалификацию и критерии исполнения работы, чем личностные качества, опыт и образование.

# ***Контрольный список вопросов для описания***

## ***работы:***

- 1. Название работы.
- 2. Организационные данные: название компании, подразделение, месторасположение. руководитель, отчетность, находятся в прямом подчинении работника.
- 3. Краткое содержание работы: цели и задачи.
- 4. Основное содержание работы:
  - задачи (обязанности),
  - регулярность,
  - относительная важность,
  - оборудование/приемы работы,
  - размер ответственности.
- 5. Условия труда:
  - физические условия, рабочие часы, дни и отпуска,
  - социальные условия,
  - экономические условия.
- 6. Другая информация:
  - возможности продвижения,
  - возможные перемещения,
  - обучение (возможности развития) навыкам,
  - возможности расширения содержания работы.
- 7. Стандарты выполнения работы:
  - конкретные цели,
  - ожидания,
  - стандарты оценки.
- 8. Индивидуальные требования: физические и психологические характеристики, требуемые от индивидуума при выполнении работы.

# ***Контрольный список вопросов для составления спецификации работы:***

- 1. Название работы.
- 2. Общее изложение обязанностей.
- 3. Требуемый уровень образования:
  - базовое среднее,
  - послевузовское образование/профессиональная квалификация,
  - среднее специальное,
  - диплом по специальности.
- 4. Необходимость опыта аналогичной или родственной работы для лица, поступающего на работу:
  - не требуется никакого,
  - меньше 3 месяцев,
  - от 3 месяцев до 1 года,
  - от 1 до 3 лет.
- 5. Какова плотность контроля, требуемого на данной работе?
  - постоянный контроль,
  - несколько раз в день,
  - периодический,
  - ограниченный контроль,
  - минимальный или никакого.

- 6. Количество людей под началом работника (чел.):
- нет,
- 1,
- 2-5,
- 6-20,
- 21-50,
- 51 и более.
- 7. Во сколько обойдется компании ошибка, допущенная работником (тыс. долларов):
- меньше 50.0,
- 50.0-200,0,
- 200,0-1000,0,
- 1000.0-10000,0,
- больше 10000.0.
- 8. Как быстро может быть обнаружена ошибка?
- ежедневно,
- еженедельно,
- ежемесячно,
- ежеквартально,
- ежегодно.
- нет механизма регулярной проверки.

- 9. Контакты с другими людьми по инициативе работника:
- постоянно,
- часто,
- периодически,
- никогда.
- 10. Круг контактов:
- в собственном подразделении,
- в других подразделениях.
- с поставщиками,
- с заказчиками,
- с представителями власти,
- прочие.
- 11. Аспекты работы, требующие соблюдения конфиденциальности (секретности).
- 12. Опасные, вредные аспекты работы.
- 13. Требуемая инициатива и изобретательность.

# Штатное расписание

**Штатное расписание - это документ, фиксирующий расстановку кадров по рабочим местам и определяющий далее характер распределения работ.**

- С помощью понятия "должность" описывается круг задач, входящих в компетенцию конкретного лица.
- Совокупность всех должностей на предприятии, включенных в штатное расписание, показывает, сколько работников различной квалификации необходимо для выполнения производственных задач.
- Тем самым оно указывает на общую потребность предприятия в рабочей силе.

## **Описания штатных единиц должны содержать следующую информацию:**

- название штатной единицы (часто выделяется и служебный ранг, например руководитель отдела);**
- начальник и подчиненный;**
- цель штатной единицы;**
- замещение штатной единицы;**
- задача штатной единицы (установление границ ответственности);**
- совместная работа с другими штатными единицами;**
- требования к занимаемой должности (профессиональные, персональные).**

## **Анализ содержания выполняемых работ. Выводы:**

- **При осуществлении анализа содержания выполняемых работ осуществляется взаимоувязка содержания работ с их организацией и необходимым для выполнения рабочим временем.**
- **За основу простейшей организационной системы берется комплекс из трех элементов: предмет, орудие труда, работник.**
- **Устанавливаются связи между ними: связи между орудием (машиной) и предметом труда - технологические операции; связи работника с орудиями и предметами труда (его трудовые действия с ними).**
- **Эта система представляет собой в пространстве рабочее место, а во времени - трудовой процесс.**
- **Сам трудовой процесс можно определить как совокупность действий работника или группы, направленных на целесообразное изменение предметов труда, выполняемых на рабочих местах.**

# **Анализ содержания выполняемых работ.**

## **Выводы:**

- любой трудовой процесс должен быть тщательно исследован;**
- трудовой процесс должен быть организован таким образом, чтобы труд работников был эффективным;**
- работники, выбранные для выполнения данного трудового процесса, должны отвечать предъявляемым к ним профессиональным и личностным требованиям;**
- работники должны быть специально обучены выполнению данного трудового процесса;**
- необходимо всемерно использовать материальное стимулирование за успешное выполнение поставленных задач.**

# Планирование потребности в персонале с учетом его функций

- Планирование персонала внешне должно быть объединено с основными планами организации.
- Внутреннее планирование штата должно быть скоординировано с планированием персонала для выполнения таких видов деятельности, как найм, обучение, анализ работы и развитие персонала.
- Затраты, связанные с выполнением этих работ, необходимо включить в бюджет.

# **Планирование потребности в персонале с учетом его функций базируется на трех видах прогноза:**

- 1. Требования к персоналу,**
- 2. Поиск кандидатов внутри организации,**
- 3. Поиск кандидатов со стороны.**

**Три вида прогноза могут быть реализованы:**

- 1. Поиск внутри организации**
- 2. Подбор с помощью сотрудников.**
- 3. Самопроявившиеся кандидаты.**
- 4. Объявления в средствах массовой информации.**
- 5. Выезд в институты и другие учебные заведения.**
- 6. Государственные службы занятости.**
- 7. Частные агентства по подбору персонала.**
- 8. Интернет.**

- 1. Поиск внутри организации.** Наиболее распространенные методы внутреннего поиска -- объявления о наличии вакантного места во внутренних средствах информации (газетах организации, досках объявлений), а также обращение к руководителям подразделений с просьбой предложить кандидатов.
- 2. Подбор с помощью сотрудников.** Служба управления персоналом может обратиться к персоналу организации с просьбой заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией благодаря их тесным контактам с ее членами.
- 3. Самопроявившиеся кандидаты.** Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений; необходимо поддерживать базу данных на этих людей -- их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.
- 4. Объявления в средствах массовой информации.** Основное преимущество этого метода -- охват широкого круга населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки кроются в обратной стороне преимуществ -- объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов и большинство из них не будут обладать требуемыми характеристиками.

- **5. Выезд в институты и другие учебные заведения.** Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. Этот метод очень результативен для привлечения определенного типа кандидатов - молодых специалистов.
- **6. Государственные службы занятости.** Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан.
- **7. Частные агентства по подбору персонала.** Подбор персонала превратился за последние годы в бурно развивающуюся отрасль экономики. Сегодня существуют сотни частных агентств, специализирующихся в этой области.
- **8. Интернет.** Всемирная сеть (World Wide Web) превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры.