

# 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

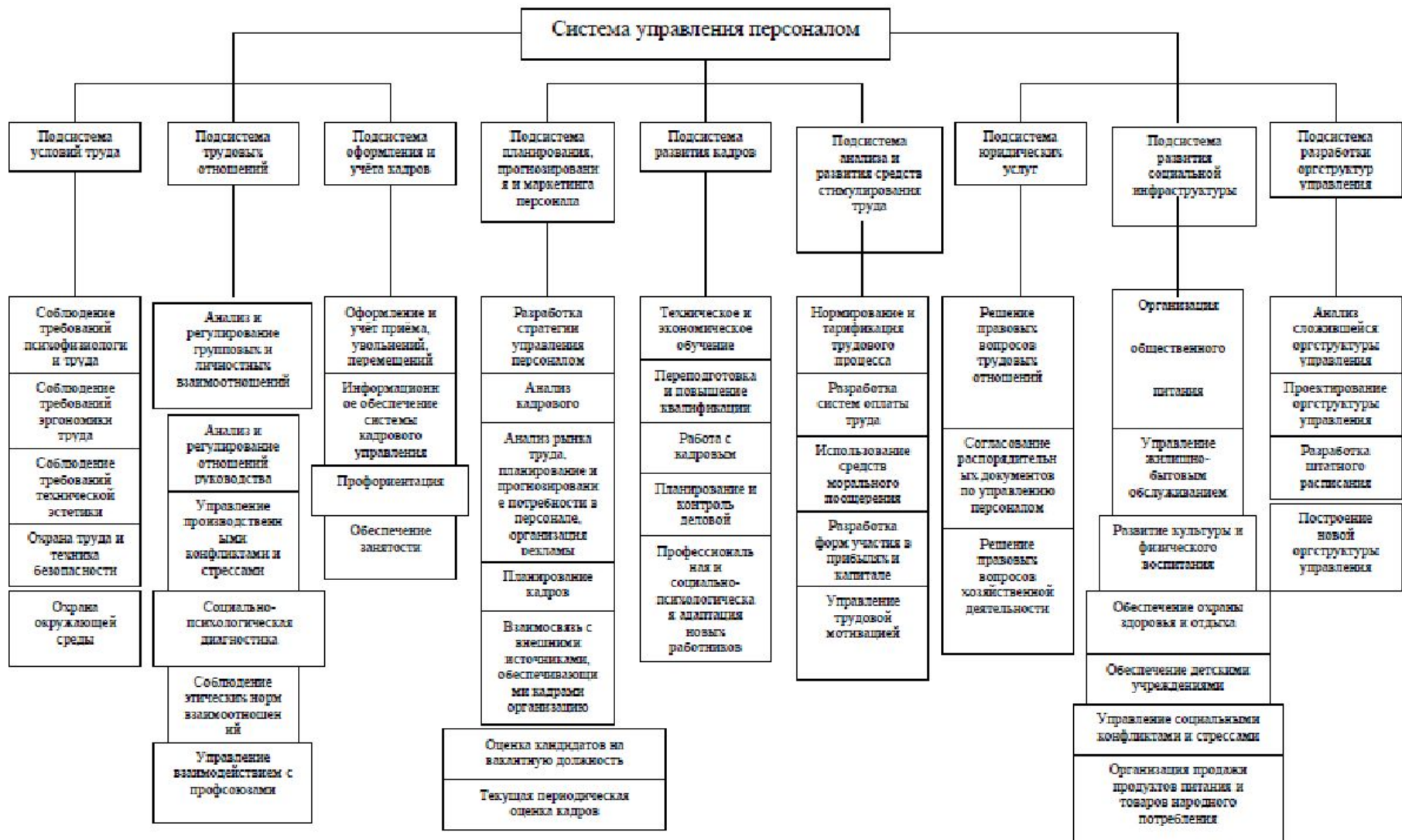


Рис. 1.1 Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные

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.

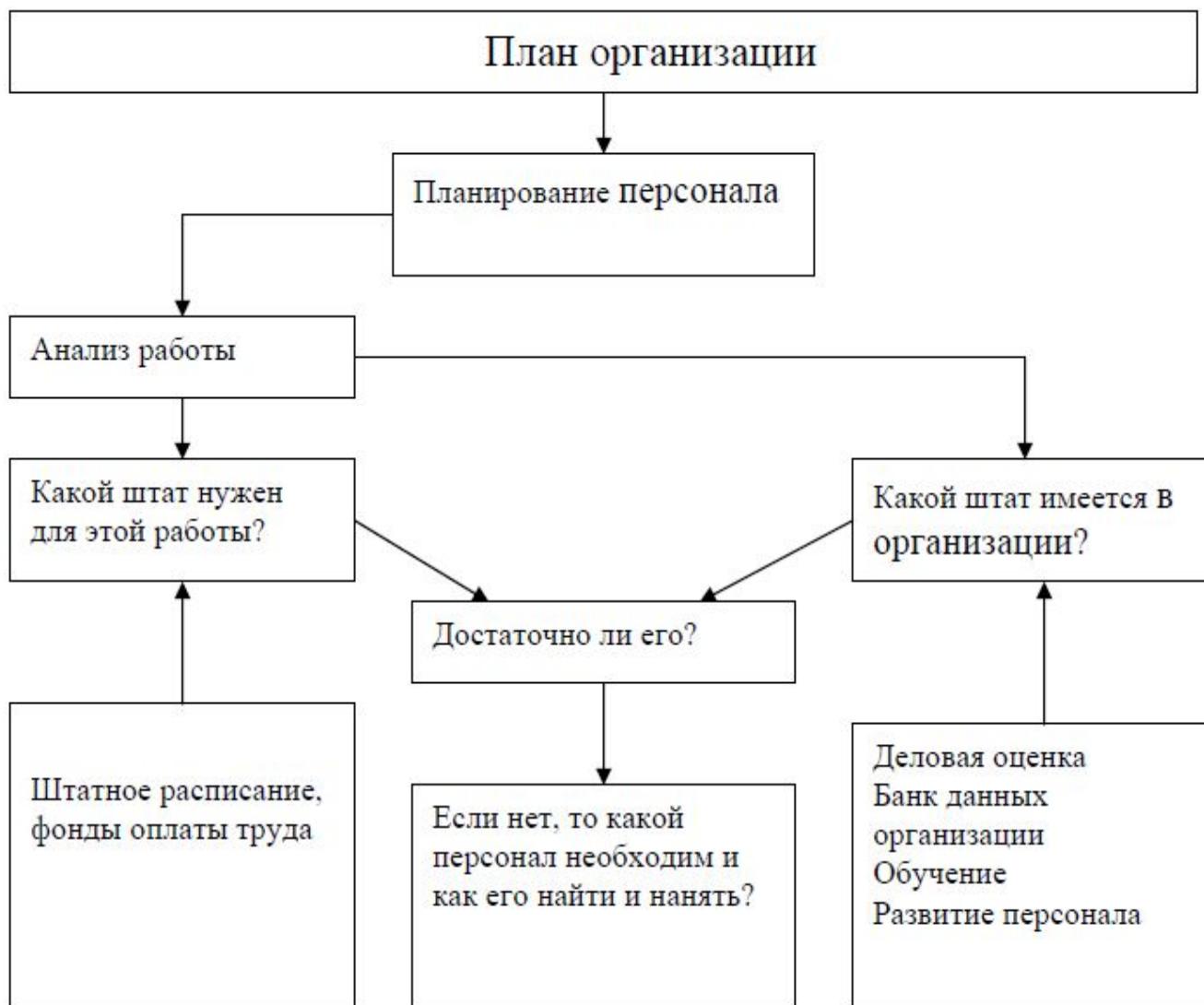


Рис.2.1. Планирование потребностей в персонале с учетом его функций



# 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.