

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«Кадровый менеджмент в здравоохранении»  
направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Кадровый менеджмент в здравоохранении», относящейся к вариативной части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7.

Составители методических материалов:

Канд. социол. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации



О.В. Котовская

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук

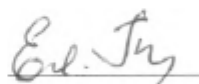


О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

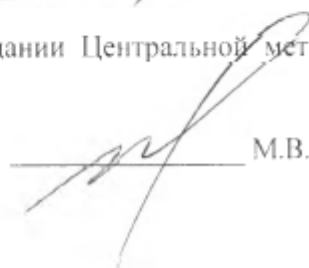
Председатель УМК



Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК



М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Кадровый менеджмент в здравоохранении» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата)
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Кадровый менеджмент в здравоохранении» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата)
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Кадровый менеджмент в здравоохранении» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата)
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Кадровый менеджмент в здравоохранении» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: О.В. Котовская**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для преподавателей  
по дисциплине «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В  
ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

### **ТЕМА: Система управления персоналом**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков организации работы с персоналом, применять методы найма и отбора, проводить аттестацию персонала.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- применения методов планирования и владение инновационными мероприятиями в системе управления персоналом;
- разработки механизма распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в системе управления персоналом.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

- Современное развитие теории организации.
- Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента.
- Основные направления и методы управления кадрами.
- Организация работы управления персоналом, методы найма и отбора, аттестацию персонала, ступени обучения персонала.
- Принципы и механизм управления персоналом.
- Стратегические концепции управления персоналом за рубежом.

**Формируемые компетенции:** ОПК-3; ПК-1; ПК-2

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Современное развитие теории организации. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента. Основные направления и методы управления кадрами. Организация работы управления персоналом, методы найма и отбора, аттестацию персонала, ступени обучения персонала. Принципы и механизм управления персоналом Стратегические концепции управления персоналом за рубежом.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля

3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **ТЕМА: Организация обучения персонала**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков организационного и методического обеспечения построения системы непрерывного обучения кадров.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

#### **Перечень практических навыков:**

- проектировать организационные структуры, грамотно использовать методы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций на основе механизма кадрового менеджмента.
- применения методов планирования и владеть инновационными мероприятиями в системе управления персоналом.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

- Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов. Непрерывное обучение рабочих.
- Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров.
- Методика расчета затрат на повышение квалификации. Системы профессионального обучения персонала за рубежом.

**Формируемые компетенции:** ОПК-3; ПК-1; ПК-2

### **МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

#### **Краткое содержание темы:**

Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов. Непрерывное обучение рабочих. Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров. Методика расчета

затрат на повышение квалификации. Системы профессионального обучения персонала за рубежом.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 3**

**ТЕМА: Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала.**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков в сфере обеспечения оптимальных условий для успешной социализации и адаптации персонала в медицинской организации.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, используя инструменты кадрового менеджмента.
- аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

- Понятие профессиональной ориентации.
- Цели и задачи профориентации.
- Основные формы профориентационной работы.
- Органы управления профориентации.
- Понятия социализации и адаптации.
- Виды и направления социализации и адаптации.
- Условия успешной социализации и адаптации.

**Формируемые компетенции:** ОПК-3; ПК-1; ПК-2

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30

6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15
---	---	----

**Краткое содержание темы:**

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы. Органы управления профориентации. Понятия социализации и адаптации. Виды и направления социализации и адаптации. Условия успешной социализации и адаптации.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Список литературы:**

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л1.1	А.В. Дейнека	Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Дейнека. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 288 с.: ил. - Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017	
Л.1.2	Г.И. Михайлин, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 280 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.	
Л.1.3	Дейнека, А.В.	Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с. - Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.	
7.1.2. Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л.2.1	Стародубов В.И.	Стародубов В.И. Управление персоналом организации. [Текст]: учеб. для вузов /П. И. Сидоров, И. А. Коноплева; М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006.- 1104 с.	М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006	3
Л.2.2	А.И. Вялков	Управление и экономика здравоохранения: [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Под ред. А.И. Вялкова.- 3-е издание. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 664 с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009	



Л.2.3	Маслов, В.И.	Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Электронный ресурс]: учебник / В.И. Маслов. – Москва: Финпресс, 2004. – 288 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Финпресс, 2004	
Л.2.4	Данилина, Е.И.	Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 208 с.: - Режим доступа: <a href="http://biblioclub.r">http://biblioclub.r</a>	Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019	
Л.2.5	Янкович, Ш.А.	Янкович, Ш.А. Делопроизводство в кадровой службе [Электронный ресурс]: учебник / Ш.А. Янкович. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 161 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Юнити-Дана, 2015	
Л.2.6	И.А. Гхезал, А.И. Соболевская, Т.В. Зайченко.	Кадровый менеджмент в фармации. [Текст] сост. И.А. Гхезал, А.И. Соболевская, Т.В. Зайченко. - 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Фарм-Сервис, 2008. - 360 с. - 250,00	СПб.: Фарм-Сервис, 2008	3

### 7.2. Электронные образовательные ресурсы

1	Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Дейнека. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 288 с.: ил. - Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.
2	Управление и экономика здравоохранения: учебное пособие для вузов / Под ред. А.И. Вялкова.- 3-е издание. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 664 с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 19134440484722632430010009002639900 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.

### 7.3. Программное обеспечение

1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.
  2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.
  3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.
  4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017
  5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.
  6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.
  7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.
  8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»
  9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017
  10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»
  11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)
- Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: О.В. Котовская**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для студентов  
по дисциплине «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В  
ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

### **Раздел № 1 «Основы кадрового менеджмента»**

#### **ТЕМА: Система управления персоналом**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков организации работы с персоналом, применять методы найма и отбора, проводить аттестацию персонала.

#### **Перечень практических навыков:**

- применения методов планирования и владение инновационными мероприятиями в системе управления персоналом;
- разработки механизма распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия в системе управления персоналом.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

- Современное развитие теории организации.
- Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента.
- Основные направления и методы управления кадрами.
- Организация работы управления персоналом, методы найма и отбора, аттестацию персонала, ступени обучения персонала.
- Принципы и механизм управления персоналом.
- Стратегические концепции управления персоналом за рубежом.

#### **Краткое содержание темы:**

Современное развитие теории организации. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента. Основные направления и методы управления кадрами. Организация работы управления персоналом, методы найма и отбора, аттестацию персонала, ступени обучения персонала. Принципы и механизм управления персоналом Стратегические концепции управления персоналом за рубежом.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **ТЕМА: Организация обучения персонала**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков организационного и методического обеспечения построения системы непрерывного обучения кадров.

#### **Перечень практических навыков:**

- проектировать организационные структуры, грамотно использовать методы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций на основе механизма кадрового менеджмента.

- применения методов планирования и владеть инновационными мероприятиями в системе управления персоналом.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

- Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов. Непрерывное обучение рабочих.
- Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров.
- Методика расчета затрат на повышение квалификации. Системы профессионального обучения персонала за рубежом.

#### **Краткое содержание темы:**

Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов. Непрерывное обучение рабочих. Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров. Методика расчета затрат на повышение квалификации. Системы профессионального обучения персонала за рубежом.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 3**

#### **ТЕМА: Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала.**

**Цель:** Закрепление теоретических знаний и формирование практических навыков в сфере обеспечения оптимальных условий для успешной социализации и адаптации персонала в медицинской организации.

#### **Перечень практических навыков:**

- применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, используя инструменты кадрового менеджмента.

- аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

- Понятие профессиональной ориентации.
- Цели и задачи профориентации.

- Основные формы профориентационной работы.
- Органы управления профориентации.
- Понятия социализации и адаптации.
- Виды и направления социализации и адаптации.
- Условия успешной социализации и адаптации.

#### **Краткое содержание темы:**

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы. Органы управления профориентации. Понятия социализации и адаптации. Виды и направления социализации и адаптации. Условия успешной социализации и адаптации.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Список литературы:**

<b>7.1. Рекомендуемая литература</b>				
<b>7.1.1. Основная литература</b>				
<b>№</b>	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие</b>	<b>Издательство, год</b>	<b>Кол-во</b>
Л1.1	А.В. Дейнека	Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Дейнека. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 288 с.: ил. - Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017	
Л.1.2	Г.И. Михайлин Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин , А.В. Беляк	Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк. – 3-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 280 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.	
Л.1.3	Дейнека, А.В.	Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 389 с. - Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018.	
<b>7.1.2. Дополнительная литература</b>				
	<b>Авторы, составители</b>	<b>Заглавие</b>	<b>Издательство, год</b>	<b>Кол-во</b>

Л.2.1	Стародубов В.И.	Стародубов В.И. Управление персоналом организации. [Текст]: учеб. для вузов /П. И. Сидоров, И. А. Коноплева; М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006.- 1104 с.	М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006	3
Л.2.2	А.И. Вялков	Управление и экономика здравоохранения: [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / Под ред. А.И. Вялкова.- 3-е издание. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 664 с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009	
Л.2.3	Маслов, В.И.	Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры [Электронный ресурс]: учебник / В.И. Маслов. – Москва: Финпресс, 2004. – 288 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Финпресс, 2004	
Л.2.4	Данилина, Е.И.	Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом [Электронный ресурс]: учебник / Е.И. Данилина, Д.В. Горелов, Я.И. Маликова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. – 208 с.: - Режим доступа: <a href="http://biblioclub.r">http://biblioclub.r</a>	Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019	
Л.2.5	Янкович, Ш.А.	Янкович, Ш.А. Делопроизводство в кадровой службе [Электронный ресурс]: учебник / Ш.А. Янкович. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 161 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва: Юнити-Дана, 2015	
Л.2.6	И.А. Гхезал, А.И. Соболевская, Т.В. Зайченко.	Кадровый менеджмент в фармации. [Текст] сост. И.А. Гхезал, А.И. Соболевская, Т.В. Зайченко. - 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Фарм-Сервис, 2008. - 360 с. - 250,00	СПб.: Фарм-Сервис, 2008	3

### 7.2. Электронные образовательные ресурсы

1	Дейнека, А.В. Управление персоналом организации [Электронный ресурс]: учебник / А.В. Дейнека. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 288 с.: ил. - Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.
2	Управление и экономика здравоохранения: учебное пособие для вузов / Под ред. А.И. Вялкова.- 3-е издание. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 664 с. – Режим доступа: <a href="http://www.studmedlib.ru">http://www.studmedlib.ru</a>	Контракт №73ИК3 19134440484722632430010009002639900 0 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.

### 7.3. Программное обеспечение

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</li> <li>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</li> <li>3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</li> <li>4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</li> <li>5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</li> <li>6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</li> <li>7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ</li> </ol>
---

аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.

8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»
9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017
10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»
11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)

Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: О.В. Котовская**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В  
ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**



## Тема 1: Введение в кадровый менеджмент

### Вопросы выносимые на обсуждение:

- Знать содержание кадрового менеджмента, цикл кадрового менеджмента.
- Иметь представление об управленческих профессиях в сфере здравоохранения.
- Составлять структура кадрового менеджмента.
- Проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.
- Планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

### Вопросы для самоконтроля:

1. Предмет и объект кадрового менеджмента.
2. Особенности управления кадрами на производстве.
3. Основные методы управления кадрами на предприятии.
4. Цели и задачи кадрового менеджмента.

### Задания для практического занятия: Решение ситуационных задач

#### Задача 1

##### Описание ситуации

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

##### Постановка задачи

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

## **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

### **1. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?**

- а) Получение высоких материальных вознаграждений;
- б) Гармонизация между трудом и капиталом;
- в) Признание заслуг;
- г) Постоянное повышение квалификации персонала;
- д) Достижение конкурентного преимущества.

### **2. Какие основные группы потребностей выделил ученый Л.С. Выготский?**

- а) Физиологические и альтруистические;
- б) Половые и физиологические;
- в) Физиологические, половые, симптоматические инстинкты и потребности, альтруистические;
- г) Физиологические и симптоматические;
- д) Физиологические, потребности в безопасности, в отношениях принадлежности, в самовыражении, в самоактуализации.

### **3. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

- а) Со времен появления денег;
- б) Со времен возникновения организаций;
- в) Со времен появления руководителя организации;
- г) Со времен зарождения организованного производства;
- д) Во время буржуазных революций в Европе.

### **4. Как следует понимать мотивы престижа?**

- а) Попытки работника занять высшую должность в организации;
- б) Попытки работника реализовать свою социальную роль взять участие в общественно важной работе;
- в) Попытки работника получать высокую зарплату;
- г) Попытки работника взять участие в общественной работе;
- д) Попытки работника иметь влияние на других людей.

### **5. Какие основные группы мотивов к труду выделил ученый В. Подмарков?**

- а) Обеспечение и признание;
- б) Признание и престиж;
- в) Обеспечение, признание, престиж;
- г) Обеспечение и престиж;
- д) Имидж, престиж.

**6. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

- а) Полгода, месяц, декаду, неделю;
- б) По рабочим дням;
- в) 3-5 лет;
- г) 1 год;
- д) 10 лет.

**7. Под планированием понимают:**

- а) Вид деятельности;
- б) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
- в) Перспективу развития;
- г) Состояние организации;
- д) Интеграцию видов деятельности.

**8. Организационное планирование осуществляется:**

- а) Только на высшем уровне управления;
- б) На высшем и среднем уровнях управления;
- в) На среднем уровне управления;
- г) На всех уровнях управления;
- д) Определение потребностей подчиненных.

**9. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:**

- а) Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
- б) Установление целей организации;
- в) Определение путей и средств выполнения заданий;
- г) Определение способов достижения целей организации;
- д) Моделирование действий организации.

**10. Организация, которая имеет однозначные внутренние взаимосвязи жесткую регламентацию всех сторон деятельности это:**

- а) Первичная организация;
- б) Органическая организация;
- в) Вторичная организация;
- г) На корпоративном уровне.

**Тема 2: Система управления персоналом**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Знать теории развития организации.
- Понимать предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента.
- Использовать основные направления и методы управления кадрами.
- Организовывать работу управления персоналом, применять методы найма и отбора, проводить аттестацию персонала, знать ступени обучения персонала.
- Знать принципы и механизм управления персоналом
- Применять стратегические концепции управления персоналом за рубежом

**Вопросы для самопроверки:**

1. Принципы кадрового менеджмента.
2. Профорентация кадров на предприятии.
3. Трудовая адаптация персонала.
4. Управление карьерой персонала.
5. Развитие персонала в организации.
6. Руководитель и его роль на предприятии. Функции руководителя.

**Задания для практического занятия: Решение ситуационных задач**

**Задача 1**

По предложенным данным оценить интенсивность движения трудовых ресурсов.

Таблица – Данные для расчетов

Показатели	Количество,
------------	-------------

	чел.
Среднесписочная численность за период	175
Число работников, принятых за период	38
Число работников, уволенных по всем причинам за период	53
Число работников, уволенных по причинам, относящимся к текучести кадров	41

### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

#### **1. К средствам мотивации труда не относятся:**

- а) Вознаграждения;
- б) Проведение производственных совещаний;
- в) Повышение квалификации персонала;
- г) Обеспечение условий для самовыражения;
- д) Объявление благодарности.

#### **2. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:**

- а) Справедливости;
- б) Потребностей;
- в) Вознаграждений;
- г) Ожиданий;
- д) Предположений.

#### **3. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:**

- а) Планирование, организация, мотивация, контроль;
- б) Организация, планирование, контроль, мотивация;
- в) Планирование, организация, контроль, мотивация;
- г) Мотивация, контроль, планирование, организация;
- д) Стратегия, планирование, организация, контроль.

**4. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

- а) В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
- б) Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
- в) Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
- г) В организации интересы одного работника или группы не должны преобладать над интересами организации в целом;
- д) Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**5. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

- а) Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
- б) Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
- в) Выполнение менеджерами поставленных заданий;
- г) Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
- д) Полное подчинение работников руководящему аппарату.

**6. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

- а) Основные закономерности управления;
- б) Основные связи, которые складываются в системе;
- в) Основные отношения, которые складываются в системе;
- г) Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
- д) Обязательное наличие цели при управлении.

**7. Что является основой управления какой либо системы?**

- а) Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
- б) Методы менеджмента;
- в) Функции менеджмента;
- г) Финансовые ресурсы;
- д) Объект менеджмента.

8. В функции менеджера по персоналу относятся:
- а) Обеспечение целенаправленной слаженной работы всех работников предприятия для достижения поставленных перед ним целей.
  - б) Обеспечение предприятия персоналом соответствующего количества и качества.
  - в) Координирующая функция.
  - г) Все ответы верны. +
9. Координирующая функция менеджера по персоналу предусматривает:
- а) Размещение персонала.
  - б) Мотивация персонала.
  - в) доведение до работников поставленных целей.
  - г) Все ответы верны. +
10. Функциональный подход к управлению персоналом — это:
- а) Совокупность основных функций и направлений кадровой работы. +
  - б) Совокупность функциональных служб, выполняющих функции по управлению персоналом
  - в) доведение до работников функций, предусмотренных должностными инструкциями.
  - г) Самостоятельное направление в системе менеджмента предприятия

### **Тема 3: Основные формы комплектования штата**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Особенности занятости населения: общие положения.
- Дифференциация источников обеспечения предприятий и организаций персоналом.
- Анализ занятости населения и специфика комплектования штата за рубежом и в России.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов.
2. Непрерывное обучение рабочих.
3. Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров. Методика расчета затрат на повышение квалификации.

#### 4. Системы профессионального обучения персонала за рубежом

### **Задания для практического занятия: Решение ситуационных задач**

#### **Задача 1**

##### **Описание ситуации**

В крупной организации происходит процесс реструктуризации ее деятельности. В связи с этим произойдут изменения в системе управления персоналом. С этой целью отделу организации и управления (ООУ) поручено разработать проект новой системы управления персоналом. Разработке проекта предшествует анализ состояния управления персоналом, который охватывает анализ всех ее подсистем в поэлементном разрезе.

##### **Постановка задачи**

Необходимо дать характеристику подсистем управления персоналом, подвергаемых анализу, и элементов, составляющих эти подсистемы. Требуется определить важнейшие показатели, характеризующие отдельные элементы системы управления персоналом, по которым необходимо

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

##### **1. Теоретическую концепцию менеджмента разработал:**

- а) Г. Гауж.
- б) А. Смит.
- в) Ф. Тейлор.
- г) К. Маркс.
- д) Правильного ответа нет.

##### **2. Линейные управленческие полномочия – это:**

- а) Полномочия менеджеров высшего уровня аппарата управления предприятием.
- б) Полномочия менеджеров среднего уровня аппарата управления предприятием.
- в) Полномочия менеджеров низового уровня аппарата управления предприятием.
- г) Полномочия узаконенной власти управления организацией.
- д) Правильного ответа нет.

##### **3. Функциональные полномочия менеджера имеют следующие виды:**

- 1. Правовые, хозяйственные, экономические, консультационные.



- а) Узаконенные, обязательного согласования, рекомендационные, параллельные.
- б) Правовые, технические, экономические, консультационные.
- в) Консультационные, обязательного согласования, параллельные, хозяйственные.
- г) Контролирующие, консультационные, узаконенные, экономические.

**4. Предметом труда менеджера является:**

- а) Разработка управленческих решений.
- б) Организация.
- в) Операционная система организации.
- г) Подчиненные.
- д) Информация.

**5. К средствам труда менеджера относят:**

- а) Его интеллект и управленческие способности.
- б) Материально-техническое оснащение рабочего места.
- в) Информационные технологии и действующее законодательство.
- г) Его квалификацию и связи.
- д) Все ответы верны.

**6. Результатом труда менеджера является:**

- а) Управленческое решение.
- б) Эффективность хозяйственной деятельности.
- в) Благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
- г) Лидирующее положение на рынке.
- д) Все ответы верны.

**7. В аппарате управления предприятием выделяют следующие группы менеджеров:**

- а) Общего, линейного, функционального, вспомогательного управления производством.
- б) Общего, линейного, финансового, маркетингового управления производством.
- в) Генерального, среднего, низового руководства.
- г) Общего, среднего, низового руководства.
- д) Правильного ответа нет.

**8. К комбинированным организационным структурам управления относят:**

- а) Линейно-функциональные, бюрократические, адаптивные, проектные.

- б) Линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, конгломерантные
- в) Линейно-штабные, линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, комбинированные.
- г) Линейно-функциональные, бюрократические, конгломерантные.
- д) Правильного ответа нет.

**9. Организация труда менеджеров – это:**

- а) Постоянное усовершенствование распределения должностных их обязанностей.
- б) Непрерывный процесс обеспечения его ресурсами и оптимизации его содержания.
- в) Непрерывный процесс его разделения и кооперации с целью повышения его эффективности.
- г) Структура аппарата управления предприятием.
- д) Правильного ответа нет.

**10. К объективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:**

- а) Специфику и размеры хозяйственной деятельности предприятия.
- б) Организационно-правовую форму предприятия.
- в) Конъюнктуру рынка используемых ресурсов.
- г) Уровень развития экономической и отраслевой инфраструктуры.

**Тема 4: Кадровый потенциал управления**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Профессиональная ориентация как система. Профессиональное просвещение.
- Профессиография и профессиология.
- Организация производственной и социальной адаптации работников.
- Организация профориентационной работы за рубежом
- Анализ качественного состава кадров. Работа с молодыми специалистами.
- Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления.
- Работа со специалистами за рубежом

**Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите основные источники поиска персонала.
2. Основные отличия понятия «наем», «подбор» и «отбор».
3. Источники найма руководителей.
4. Целесообразно использования хедхантинга
5. Методы управления персоналом в инновационно ориентированных организациях.
6. Роль и обязанности менеджера персонала различных уровней в управлении производством.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задача 1**

##### **Описание ситуации**

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице.

##### **Постановка задачи**

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

##### **11.Объемы организационной деятельности менеджера обусловлены:**

- а) Уровнем квалификации исполнителей.
- б) Должностной инструкцией.
- в) Его положением в аппарате управления.
- г) Технологией производства.
- д) Количеством подчиненных.

##### **12.В процессе организации труда менеджера рекомендуется использовать:**

- а) Адаптивный подход.
- б) Ситуационный подход.
- в) Системный подход.
- г) Маркетинговый подход.

д) Процессный подход.

**13.Выделяют следующие формы регламентации управленческого труда:**

- а) Статусную и поведенческую.
- б) Должностную и индивидуальную.
- в) Линейную и функциональную.
- г) Горизонтальную и вертикальную.
- д) Правильного ответа нет.

**14.В качестве объектов планирования личной работы менеджера выступает:**

- а) Рабочий день.
- б) Рабочая неделя.
- в) Месяц работы.
- г) Рабочий год.
- д) Все ответы верны.

**15.Какой объем рабочего времени менеджера принято резервировать на выполнение экстренных заданий:**

- а) 5-10%.
- б) 10-15%.
- в) 15-20%.
- г) 20-25%.
- д) Зависящий от занимаемой должности.

**16.В состав нерегулярных ответственных мероприятий, требующих присутствия менеджера, включают:**

- а) Отраслевые сборы и выставки.
- б) Сборы акционеров.
- в) Научно-практические конференции и семинары.
- г) Правильного ответа нет.
- д) Все ответы верны.

**17.Перераспределение обязательств, прав и ответственности между руководителем и его подчиненными называется:**

- а) Делегированием управленческих полномочий.
- б) Кооперацией управленческого труда.
- в) Регламентацией управленческого труда.
- г) Организационной структурой управления.
- д) Правильного ответа нет.

18. Управленческие полномочия заключаются в:

- а) Праве управлять другими людьми.
- б) Обязанности принимать решения.
- в) Ответственности за результаты деятельности подчиненных.
- г) Реализации стратегии развития предприятия.
- д) Правильного ответа нет.

19. Контроль за выполнением делегированных полномочий осуществляет:

- а) Специальная комиссия.
- б) Уполномоченный работник.
- в) Менеджер, делегировавший полномочия.
- г) Ревизионная служба.
- д) Все ответы верны.

20. Выделите функцию, которую можно делегировать:

- а) Принятие стратегических решений.
- б) Контроль полученных результатов.
- в) Проведение переговоров.
- г) Задания особой важности.
- д) Определение маркетинговой концепции.

21. Первым этапом делегирования управленческих полномочий является:

- а) Выбор исполнителей делегируемых заданий.
- б) Оценка готовности исполнителей делегируемых заданий.
- в) Выбор заданий для делегирования.
- г) Анализ эффективности разделения управленческого труда.
- д) Установление сроков делегирования полномочий.

22. Время менеджера, потраченное на получение заданий от высшего руководства, консультирование с коллегами, поиск информации, подписание документов, согласование, называется:

- а) Время на подготовительно-заключительные работы.
- б) Время основной работы.
- в) Время обслуживания рабочего места.
- г) Время непродуктивной работы.
- д) Правильного ответа нет.

13. К субъективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:

- а) Миссию, стратегию и цели организации.

- б) Уровень квалификации и стиль руководства менеджеров организации.
- в) Корпоративную культуру и личные качества менеджеров.
- г) Все ответы верны.
- д) Правильного ответа нет.

## **Тема 5: Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Цели, задачи и виды кадрового планирования.
- Основные принципы планирования персонала.
- Понятие и причины текучести кадров.
- Сущность и принципы маркетинга персонала.
- Планирование потребности в персонале, основные этапы.
- Количественная и качественная потребность.
- Методы определения потребности в персонале.
- Составление прогнозов потребности в персонале.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Оценка состояния текучести кадров.
2. Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров.
3. Управление мобильностью кадров на производстве.
4. Система профессионального продвижения работников
5. Управление профессионально-квалификационным ростом руководителей и специалистов. Организация управления трудовой дисциплиной.

### **Задания для практического занятия: Решение ситуационных задач**

#### **Задача 1**

##### **Описание ситуации**

До настоящего времени начальник отдела самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства организации. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок.

##### **Постановка задачи**

Как должен поступить начальник отдела?

*Возможные варианты ответов:*

1. Начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений и позиций. По мнению руководителя, это не является необходимым для успешного решения поставленной задачи, так как он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие вопросы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела.
2. Начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив точно их полномочий. В этой ситуации начальник отдела оставляет за собой принятие окончательного решения.
3. Начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

##### **1. Персонал организации - это:**

- 1) личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками;
- 2) совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы;
- 3) совокупность работников организации, выполняющих основные производственные функции;
- 4) совокупность отдельных лиц работников, заключивших трудовой договор на срок свыше одного года.

##### **2. В составе списочной численности работников выделяют (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) постоянных работников;
- 2) временных работников;
- 3) сезонных работников;
- 4) лиц, привлеченных для специальных работ, на основе договоров гражданско-правового характера;
- 5) лиц, направленных на учебу с отрывом от производства;
- 6) работников, находящихся в отпуске по уходу за детьми.

##### **3. Коэффициент текучести определяется как отношение:**

- 1) необходимого оборота к среднесписочной численности персонала;

- 2) числа выбывших за отчетный период по всем причинам к среднесписочной численности персонала;
- 3) числа уволенных по решению администрации к среднесписочной численности персонала;
- 4) излишнего оборота к среднесписочной численности персонала.

**4.Излишний оборот персонала – это (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) высвобождение персонала по решению администрации;
- 2) увольнение работников по всем причинам;
- 3) высвобождение персонала по собственному желанию;
- 4) увольнение работника в связи с заключением его под стражу в зале суда;
- 5) высвобождение персонала по причинам профзаболевания.

**5.Необходимый оборот персонала – это (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) прием работников в организацию на определенный срок;
- 2) увольнение работников по всем причинам;
- 3) увольнение персонала по инициативе администрации и по собственному желанию;
- 4) увольнение по причине профзаболевания
- 5) решение вышестоящей инстанции о переводе сотрудника в другую организацию.

## **Тема 6: Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб.
- Документационное обеспечение управления кадрами.
- Организация учета и отчетности по кадрам.
- Оценка эффективности работы кадровых служб

**Вопросы для самопроверки:**

1. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.
2. Организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
3. Аудит человеческих ресурсов и осуществление диагностики организационной культуры.



4. Предупреждение, прогнозирование и разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций
5. Современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, используя концепции кадрового менеджмента.

## **Задания для практического занятия: Решение ситуационных задач**

### **Задача 1**

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов, или вариантов, стратегий организации. Это, в частности, стратегии: предпринимательства, динамического роста, максимизации прибыли, выживания, ликвидации. Известно также, что стратегия управления персоналом обусловлена общей стратегией организации. Вместе с тем стратегия управления персоналом не может не отражать существенных особенностей реализации данной функции, обусловленных общей, человеческой природой объекта и субъекта управления, и вытекающих отсюда ее составных элементов. Таких, в частности, как кадровая политика, подбор и найм персонала, профессиональная и социально-психологическая адаптация вновь принятых работников, оценка, стимулирование и мотивация, развитие (включающее обучение, профессиональное и карьерное продвижение), социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

#### **Постановка задачи**

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом. Однако обе эти стратегии не являются обособленными, автономными в содержательном плане. Стратегия управления персоналом реализуется службой управления персоналом и линейными руководителями как органичная часть общей стратегии организации. Стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются как единое целое, поэтому специалисты службы управления персоналом вовлечены в разработку стратегии организации. Ведь именно персоналу предстоит, во-первых, реализовать ту или иную стратегию организации по всем ее составляющим, во-вторых, испытать обоснованность и продуктивность избранной стратегии на себе. Используя описания названных стратегий и составных элементов технологии управления персоналом, охарактеризуйте соответствующие стратегии управления персоналом.

**Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

**1. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:**

- а) Ситуационный подход;
- б) Системный подход;
- в) Процессный подход;
- г) Поведенческий подход;
- д) Текущий подход. ;

**2. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:**

- a. Поведенческим подходом.
- b. Процессным подходом;
- c. Ситуационным подходом;
- d. Системным подходом;
- e. Текущим подходом.

**3. Что является составляющим элементом управления?**

- a. Маркетинг;
- b. Менеджмент;
- c. Экономические процессы;
- d. Социально-экономические процессы;
- e. Финансы.

**4. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

- a. Экономическим;
- b. Социально-психологическим;
- c. Организационно-распорядительным;
- d. Распорядительным;
- e. Социально-экономическим.

**5. К первичным потребностям относятся:**

- a. Психологические;

- b. Физиологические;
- c. Экономические;
- d. Материальные;
- e. Социальные.

**6. Потребности бывают:**

- a. Первичные и внутренние;
- b. Внутренние и вторичные;
- c. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
- d. Внутренние и внешние;
- e. Первичные и внешние.

**7. Мотивация базируется на:**

- a. Потребностях и самовыражении;
- b. Потребностях и вознаграждениях;
- c. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- d. Удовлетворении всех людей;
- e. Самовыражении и вознаграждениях.

**8. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:**

- a. Премии;
- b. Премии и ценные подарки;
- c. Ценные подарки и зарплата;
- d. Зарплата;
- e. Премии и зарплата.

**9. Что создает структуру управления организацией?**

- a. Совокупность линейных органов управления;
- b. Совокупность функциональных служб;
- c. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
- d. Совокупность органов управления;
- e. Совокупность программно-целевых служб.

**10. Анализ конкурентов организации проводится с целью:**

- a. Определения их стратегии и сильных сторон;
- b. Определения их целей и сильных сторон;

- c. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
- d. Определения стратегии;
- e. Определения их целей и слабых сторон.

## **Тема 7: Профориентация социализация и трудовая адаптация персонала**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Понятие профессиональной ориентации.
- Цели и задачи профориентации.
- Основные формы профориентационной работы.
- Органы управления профориентации.
- Понятия социализации и адаптации.
- Виды и направления социализации и адаптации.
- Условия успешной социализации и адаптации.
- Сравнительный анализ опыта индустриально-развитых стран в реализации целей управления персоналом на практике

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Цели адаптации и обоснования ее необходимости.
2. Связь понятий адаптация и профориентация.
3. Этапы адаптации. Организация эффективного управления адаптации.
4. Зарубежный и российский опыт профориентации и адаптации.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задача 1**

##### **Описание ситуации**

Молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по специальности «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.

##### **Постановка задачи**

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя метод попарных сравнений (табл.).

## ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

Ценностные ориентации	Ранг
1 Хорошо зарабатывать	
2 Получать отпуск в удобное время	
3 Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях	
4 Работать в дружном, сплоченном коллективе	
5 Получить жилье или улучшить жилищные условия	
6 Повышать свое профессиональное мастерство	
7 Наиболее полно использовать способности и умения	
8 Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения	
9 Активно участвовать в управлении производством	
10 Иметь надежное рабочее место	
11 Власть и влияние (право принимать решения)	
12 Продвижение по службе	
13 Соответствие интересов на работе и вне ее	
14 Общение с интересными, эрудированными коллегами	
15 Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей	
16 Иметь хорошее обеспечение в старости	

**Фонд тестовых заданий по теме № 7:****11. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:**

- a. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- b. Достижимость и ориентация во времени;
- c. Ориентация во времени и конкретность;
- d. Достижимость;
- e. Ориентация во времени.

**12. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?**

- a. В 20-е годы XX столетия;
- b. В 30-е годы XX столетия;
- c. В 60-е годы XX столетия;
- d. В 70-е годы XX столетия;

е. В 80-е годы XX столетия.

**13. Организация как объект менеджмента:**

- а) а. Выступает в качестве основной единицы рыночной экономики, в рамках которой принимаются управленческие решения
- б) б. Служит связующим звеном между государством и потребителями произведенных благ и услуг
- в) в. Помогает государству в сборе и аккумулировании различных видов налогов

**14. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?**

- а) Контроль
- б) Планирование
- в) Мотивация

**15. Практика управления возникла:**

- а) В ходе бурной индустриализации промышленного производства
- б) Одновременно с возникновением системного подхода к управлению
- в) Одновременно с объединением людей в организованные группы

**16. Конечной целью менеджмента является:**

- а) Рационализация организации производства
- б) Обеспечение прибыльности предприятия
- в) Повышение мотивации работников

**17. Какова важнейшая функция управления?**

- а) Создание благоприятных условий для дальнейшего развития и функционирования предприятия
- б) Повышение производительности труда работников
- в) Постоянное внедрение достижений НТП в производство

**18. Является ли управление производительным трудом?**

- а) Нет. Менеджеры и управленцы не принимают прямого участия в производственном процессе.
- б) В зависимости от формы собственности и специализации организации

- в) Да. Потому что управление - это неотъемлемая часть производственного процесса

**19. Что не является продуктом труда менеджера?**

- а) Товары и услуги
- б) Решение по выбору рынков сбыта
- в) Подготовка бизнес плана

**20. Размер организации в менеджменте определяется:**

- а) Количеством отделов и структурных подразделений
- б) Количеством работающих в ней людей
- в) Количеством постоянных клиентов и/или заказчиков

**Тема 8: Повышение конкурентоспособности компании через развитие персонала и создание команд для работы. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Проанализируйте концептуальные подходы к мотивации.
2. Раскройте сущностные аспекты мотивации труда.
3. Сформулируйте смысл стимулирования труда и дайте отличительные признаки.
4. Перечислите основные проблемы трудовой мотивации в РФ.
5. Какие существуют статьи расходов на персонал?
6. Что включают единовременные и текущие расходы на персонал?
7. Что включают в себя расходы на социальные выплаты?

**Вопросы для самопроверки:**

1. Управление производительностью труда на основе мотивации.
2. Создание мотивирующей рабочей среды.
3. Методы дисциплинарного воздействия и трудовая мотивация
4. Расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, организацией работы и улучшением условий труда.
5. Основные виды выплат: за отработанное и неотработанное время, выплаты социального характера и прочие выплаты.
6. Определение экономического ущерба, вызванного текучестью кадров.
7. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом.
8. Методы определения эффективности затрат на персонал.

## **Задания для практического занятия:**

### **Задача 1**

#### **Описание ситуации**

Компания А была оштрафована на 1000 дол. за неудовлетворительный уровень подготовки своих сотрудников. Руководство этой компании в марте отстранило от работы 300 своих страховых агентов для прохождения курса обучения, а сама компания стала первой оштрафованной компанией со стороны контролирующей организации Б.

Компания Б - организация, осуществляющая контроль за деятельностью страховых компаний, обязала компанию А выплатить штраф 1000 дол. включая затраты на обучение неквалифицированного персонала. Компания Б провела проверку компании А после получения ряда заявлений по поводу процедур подбора персонала. В результате проверок, которые длились три месяца, был приостановлен наем новых страховых агентов, последовали изменения в руководстве компании А. Генеральным директором компании вместо г-на Иванова был назначен г-н Петров. В результате все страховые агенты были направлены на прохождение курса обучения, чтобы качество их работы соответствовало стандартам, устанавливаемым компанией Б.

Компания А - одна из крупнейших в стране страховых компаний с 5-миллионным количеством клиентов. По подсчетам г-на Петрова, действия компании Б обошлись компании А в Ю млн дол. в виде недополученной прибыли. Каждому клиенту, который получил неквалифицированные консультации, было предложено полное возмещение затрат.

Г-н Сидоров, глава комитета по защите прав инвесторов, заявил, что штраф не решает проблемы, но доказывает состоятельность существования контролирующей организации Б, призванной уберечь инвесторов от предложенных им неудовлетворительных программ инвестирования.

#### **Постановка задачи**

1. Почему компании А пришлось временно отстранить от работы весь штат своих агентов?
2. Какие имеются доводы «за» и «против» существования контролирующих организаций типа Б, которые имеют полномочия от имени государства контролировать работу частных компаний?
3. Должны ли контролирующие организации иметь право накладывать штраф на компании за неспособность обучить собственный персонал работать в соответствии со стандартами контролирующей организации?
4. Какие проблемы в подборе персонала у компании А смогли привлечь внимание контролирующей организации?
5. Почему был приостановлен наем на работу в компанию А новых страховых агентов?



6. Какой должна быть политика подбора персонала, чтобы в дальнейшем избежать проблем с контролирующей организацией?

### **Фонд тестовых заданий по теме № 8:**

#### **1. В структуру мотива труда включены элементы:**

1. Благо
2. Потребность
3. Трудовое действие
4. Издержки материального и морального характера
5. Интерес

#### **2. Формирование мотивов труда от низшего к высшему по иерархии потребностей А. Маслоу:**

1. Особые надбавки к заработной плате
2. Сохранение рабочего места лишь при условии конкурентоспособности компании
3. Создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе
4. Признание особых личных достижений персонала в работе
5. Возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал.

#### **3. Основными целями системы стимулирования труда являются**

- 1) оптимальное соотношение материальных затрат и на меры социальной защиты
- 2) справедливая оценка трудового вклада работников
- 3) увеличение производительности труда работников
- 4) успешное осуществление диверсификации бизнеса
- 5) разработка стратегии управления персоналом.

#### **4. Приведенным авторам теорий мотивации с буквенными обозначениями соответствует основной тезис разработанных ими теорий, обозначенные цифрами:**

- A. А. Маслоу
- B. Ф. Герцберг
- C. В. Врум
- D. С. Адамс

1. Мотивация потребностей имеет определенную иерархию - потребности вышестоящих уровней начинают удовлетворяться только после удовлетворения потребностей нижестоящих
2. На производственную деятельность человека оказывают влияние две группы факторов: гигиенические и факторы мотивации.
3. Человек ожидает и надеется, что выбранный тип поведения позволит достичь цели и получить желаемое вознаграждение, т.е. в полной мере удовлетворить свои потребности.

4. Мотивация человека к труду базируется на субъективной оценке и сравнении сотрудником полученного вознаграждения с затраченными усилиями, с вознаграждениями других сотрудников за аналогичную работу.

## **Тема 9: Адаптация персонала. Способы разрешения конфликтных ситуаций**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Раскройте социально-экономическое значение профессиональной ориентации.
- Перечислите основные формы профориентации.
- Проанализируйте основные аспекты трудовой адаптации.
- Сформулируйте задачи профессиональной адаптации.
- Охарактеризуйте мероприятия по организационной адаптации молодых специалистов.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Профессиональная ориентация персонала: ее сущность и аспекты.
2. Цели, структура и аспекты трудовой адаптации.
3. Этапы адаптации персонала.
4. Управление трудовой адаптацией.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задача 1**

##### **Описание ситуации**

Одним из разделов оперативного плана работы с персоналом организации является раздел «Планирование привлечения персонала». Анализ показал, что организация не сможет полностью покрыть потребность в персонале за счет внутренних ресурсов.

##### **Постановка задачи**

Определить, за счет каких внутренних и внешних источников предполагается покрыть потребность в персонале в планируемом году, отметить преимущества и недостатки источников и определить конкретные потребности в персонале в плановом периоде для организации.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 9:**

### **1. Под профориентацией понимается:**

- 1) взаимное приспособление работника и организации в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда;
- 2) комплекс мероприятий, направленный на повышение профессиональной квалификации работника;
- 3) комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление интересов, способностей, пригодности;
- 4) выявление способностей и склонностей работника к какому-либо виду деятельности

### **2. Рациональное использование персонала достигается посредством:**

- 1) правильной расстановки персонала;
- 2) внутриорганизационных перемещений;
- 3) изучением интересов и предпочтений работников;
- 4) оптимальным сочетанием применяемых методов управления.

### **3. Профессиограмма – это:**

- 1) документ, дающий право работать в избранной сфере деятельности;
- 2) описание особенностей определенной профессии;
- 3) перечень требований, которые профессия предъявляет к человеку;
- 4) описание должностных обязанностей.

### **4. Изменение позиции работника в иерархии рабочих мест, связанное с переходом к выполнению более квалифицированных работ – это:**

- 1) межпрофессиональные перемещения;
- 2) междолжностные перемещения;
- 3) внутривидовые перемещения;
- 4) ротация кадров.

### **5. Критерии успешности трудовой адаптации в порядке возрастания субъективного фактора:**

- 1) качественный уровень профориентации;
- 2) мотивационные установки работника;
- 3) социально-психологический климат;
- 4) организационная структура предприятия.

## **Тема 10: Социально-психологические особенности управления персоналом в развитых странах Запада (опыт сравнительного кадрового менеджмента)**

### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

- Проанализируйте методы управления персоналом применяемые в конкретной организации. Выясните, какие из них преобладают.

- Обоснуйте необходимость применения административных методов в современных условиях.
- Сравните понятия «управление персоналом», «менеджмент персонала», «управление человеческими ресурсами» и покажите общее и особенное.
- Суть экономического подхода к персоналу.
- Назовите две основные метафоры органического подхода к персоналу.
- Основные характеристики гуманистического подхода к персоналу.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие методов управления персоналом и их классификация.
2. Административные методы: достоинства и недостатки.
3. Экономические методы. Позитивные и негативные характеристики.
4. Социально-психологические методы. Достоинства и недостатки.
5. Типы профессиональных культур управления персоналом.
6. Партисипативная культура кадрового менеджмента и целесообразность ее внедрения в отечественных организациях.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задача 1**

#### **Описание ситуации**

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач.

#### **Постановка задачи**

Определить, какой из методов, приведенных в табл. может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

- 1) приобретение знаний;
- 2) развитие способностей;
- 3) изменение отношения.

#### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ**

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			

4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			
10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

**Фонд тестовых заданий по теме № 10:**

**1. Методы управления в порядке возрастания значимости роли персонала в организации:**

- 1) инструкция;
- 2) приказ;
- 3) убеждение;

- 4) премия;
- 5) участие в прибыли;
- 6) социальное партнерство.

**2.Основными группами методов управления персоналом организации служат(можно выбрать несколько ответов):**

- 1) социально-психологические;
- 2) экономические;
- 3) административные;
- 4) универсальные;
- 5) прикладные.

**3.К административным методам управления персоналом относятся (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) формирование структуры органов управления;
- 2) издание приказов и распоряжений;
- 3) планирование;
- 4) экономические нормативы;
- 5) участие работников в управлении;

**4.Административные методы управления персоналом базируются на (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) дисциплине и ответственности;
- 2) правовом регулировании;
- 3) система взаимоотношений в коллективе;
- 4) установление моральных санкций поощрений;
- 5) мотивации трудовой деятельности.

**5.Административные методы осуществляются в форме воздействия (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) организационного;
- 2) распорядительного;
- 3) психологического;
- 4) информационного;
- 5) морального.

**6.Важнейшим экономическим методом управления персоналом является (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) технико-экономическое планирование;
- 2) технико-экономическое обоснование;
- 3) экономическое стимулирование;
- 4) технико-экономический анализ;
- 5) финансирование.

**7.Социально-психологические методы управления персоналом включают в себя: (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) социально-психологическое планирование;
- 2) создание нормального психологического климата;
- 3) развитие у работников инициативы и ответственности;

- 4) технико-экономический анализ;
- 5) инструктирование.

**8. Социально-психологические методы управления персоналом методы позволяют (можно выбрать несколько ответов):**

- 1) выявить лидеров;
  - 2) связать мотивацию людей с конечным результатом производства;
  - 3) обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе;
  - 4) оценить результаты деятельности структурного подразделения;
- принимать решения о материальном стимулировании работников

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: О.В. Котовская**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В  
ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**



## ТЕМА 1.

### Введение в кадровый менеджмент

Цель и содержание кадрового менеджмента. Цикл кадрового менеджмента. Цикл управленческих профессий. Структура кадрового менеджмента. Проектирование организационных структур, участие в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Цель и содержание кадрового менеджмента. Цикл кадрового менеджмента.

Реализация целей и задач кадрового менеджмента осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. Кадровая политика - это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является - персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Целями кадрового менеджмента предприятия (организации) являются:

- - повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- - повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- - обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.
- - умение работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться их заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня.

Содержание задач кадрового менеджмента составляют:

- - определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- - формирование численного и качественного состава кадров;
- - система общей и профессиональной подготовки кадров;
- - адаптация работников на предприятии;
- - оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- - оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- - обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- - закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу;

- - обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
- - повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Для решения целей и задач предприятия проводится анализ его человеческих ресурсов. При их рассмотрении учитываются такие аспекты:

- - оценка профессиональной деятельности;
- - компетентность сотрудников (глубина и широта их знаний и опыт);
- - заинтересованность сотрудников в успехе всего предприятия;
- - влияние внешних факторов на качество и количество персонала;
- - психологическое восприятие сотрудниками изменений;
- - соответствие работающих сотрудников существующей на предприятии культуре производства;
- - мотивация в работе персонала;
- - планирование карьеры, горизонтальное и вертикальное продвижение по службе;
- - совершенствование методов оценки персонала.

Неправильное и несвоевременное внимание к проблемам кадрового потенциала может приводить к возникновению в коллективе интриг, стремлению к необоснованно быстрому успеху, переносу личной депрессивности на дело, подмене работы формированием собственного имиджа, нерешительности, соперничеству, боязни перехода от повседневной работы к крупным перспективным проектам и наоборот и т. д.

Для предотвращения подобных проблем необходима текущая оценка профессиональной деятельности каждого сотрудника. С этой целью менеджеры предприятия должны проводить регулярные совещания с сотрудниками, обсуждая и оценивая их предыдущую профессиональную деятельность, нынешние возможности, а также планы на будущее.

Задачи кадрового менеджмента на различных стадиях существования организации: формирование, интенсивный рост, стабилизация и кризис.

#### 1. Задачи кадрового менеджмента на стадии формирования организации.

Основная задача на этом этапе - поиск товара, который сможет найти свой рынок, своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала своего дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источника инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам привлекательность предложения, обоснованность инвестиций, вероятность возврата вложенных средств. Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, представить проект потенциальным инвесторам, является бизнес-план.

Если удастся найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового и материально-технического обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, предоставить расчет

изменения качественного и количественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда.

Основные задачи по управлению персоналом на данном этапе:

Подготовка организационного проекта:

- - проектирование организационной структуры;
- - расчет потребностей в персонале;
- - анализ кадровой ситуации регионе;
- - разработка системы стимулирования труда.

Формирование кадрового состава:

- - анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- - определение сегмента рынка рабочей силы, из которой целесообразно

проводить набор.

Разработка системы и принципов кадровой работы.

- - формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- - формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);

- - разработка систем сбора, хранения и использования кадровой информации.
- 2. Задачи управления на стадии интенсивного роста организации.

Организации удалось пройти самый сложный период - стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство и новый товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей увеличивается. Итак, это следующая стадия развития организации - стадия интенсивного роста.

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Однако, наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом - проблема размывания корпоративной культуры. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста.

3. Задачи кадрового менеджмента на стадии стабилизации.

Стадию стабилизации достигают не все организации, вышедшие на рынок.

Парадокс может состоять в том, что даже если клиентов много, организация может погибнуть, если не сможет вырасти в соответствии с потребностями рынка. Поэтому часть организаций так и не доживает до стадии стабилизации.

Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы - есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать. Остается только спокойно работать, но и на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть.

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии - не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательно снижение затрат на сырье, технологию, и особенно персонал. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификации производства, включение новых бизнесов в сферу своей деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Для оптимизации персонала, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно.

Наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на этой стадии - выбор между ориентацией на функционирование (поддержание работоспособности организации) и развитием (подготовкой организацией к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт(направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого, или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок. Однако, менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности.

#### 4. Задачи организации в ситуации кризиса.

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета - не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшить объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В такой ситуации управленческий персонал организации должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

- - продажа предприятия, т.е. полное прекращение деятельности;
- - введение внешнего управления;
- - поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств - перестройка

производства без смены руководителя.

И во втором, и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную, маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешения конфликтов.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет профессионал организации и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни новым условиям.

## Структура кадрового менеджмента

Термины "менеджмент человеческих ресурсов" и "кадровый менеджмент" возникли в 60-70-е годы нынешнего столетия. В данной управленческой модели человеческие ресурсы рассматриваются как источник неиспользованных резервов и позволяют, что весьма важно, наладить более рациональное планирование, организацию и реализацию решений в общей структуре предприятия. Удовлетворение потребностей сотрудников уже не является конечной целью, а становится результатом личной заинтересованности работающих.

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. Производственную организацию стали рассматривать скорее как сплетение интересов различных групп, а Человек был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). Человеческий фактор, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка.

Наиболее часто под термином "менеджмент человеческих ресурсов" понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина, и хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных:

- 1) отношение к фактору труда как источнику доходов;
- 2) развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;
- 3) интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятия.

Цель кадрового менеджмента — удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются активами предприятия, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из "реагирующей" политики превращается в активную стратегию, которая высшим эшелоном менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают кадровые службы и специальные функциональные менеджеры — управляющие персоналом. Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

Суть двух подходов (прежнего классического и рождающегося нового) к управлению людьми в условиях профессиональной деятельности можно проследить по приведенной далее таблице. При всей условности последней формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков и практиков концепции человеческих ресурсов подчеркнуть значение кадров в современном управлении и найти более эффективные пути их использования, что изменит всю систему кадровой работы.

Проектирование организационных структур, участие в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.

Управление человеческими ресурсами способствует большому вкладу людей в деятельность организации, что повышает тем самым ее эффективность функционирования.

Основным подходом к организационному проектированию деятельности организации является системный подход, учитывающий сложность и динамичность функционирования производственных систем, а также некую долю стихийности, которую вносит в эти системы «человеческий фактор», а к основной проектной деятельности — системный анализ, который связан с использованием различных научных методов.

Существует два метода включения проблемы управления человеческими ресурсами в стратегический проект: интегрированный и последовательный. При интегрированном методе проблема включается в стратегический проект на диагностической стадии.

Культура, организация, системы и процедуры, а также человеческие ресурсы рассматриваются одновременно с анализом деятельности организации и ее окружения. Последовательный метод предполагает, что человеческие ресурсы «подключаются» к уже сформулированной стратегии.

Интегрированный метод предпочтительнее, так как является доказательством активной позиции, в то время как последовательный метод представляет собой ответную реакцию на создавшуюся ситуацию.

Стратегическое проектирование помогает приспособляться к переменам во внешнем мире. Реакция на эти изменения влияет и на ситуацию внутри организации. Однако многие организации или плохо подготовлены к переменам, или реагируют на них неадекватно, или воспринимают концепцию перемен.

Ключевым фактором осуществления перемен являются люди. Цели и задачи указывают на то, что надо изменить, но сами перемены осуществляют люди (рис. 12.3).

Менеджеры должны понимать, что могут возникнуть ситуации, когда сотрудники оказывают сопротивление или самим переменам, или способам их достижения.

В основе стратегии перемен лежит способность думать и руководить неординарно, проводить ревизию культурных ценностей, а также умение создавать деловую атмосферу, в которой наиболее полно раскрываются способности сотрудников.

Менеджеры, по мнению К. Бэйкуелла, могут преодолеть сопротивление сотрудников надвигающимся преобразованиям. Для этого им надо постоянно приучать людей к мысли, что перемены неизбежны, и, кроме того, попытаться вселить в них уверенность в своих силах. Культура организации должна быть отражена в ее структуре. Люди могут положительно относиться к происходящему вокруг, но если структура и процессы по-прежнему заключены в жесткие рамки, то новое видение сходит на нет. Прежний стиль руководства был хорош для своего времени, но когда все быстро меняется, иерархические структуры явно устарели. При существующем разнообразии должностей, т.е. при иерархическом устройстве, возникают длинные цепочки указаний, причем в контакте находятся только соседние звенья, а это способствует расхолаживанию и приводит к демотивации работников.

Оптимальная организационная структура, т.е. структура, где упразднен целый ряд должностей, способствует развитию стратегического видения, помогает логически обосновать его. Оптимальная структура управления основана на передаче полномочий сотрудникам, а следовательно, здесь большую роль играет доверие, которое, в свою очередь, является мощным мотивационным фактором.

Еще один ключевой момент для создания атмосферы доверия — это общение, но менеджеры, к сожалению, очень часто не придают ему большого значения.

Осознание необходимости перемен сотрудниками возможно лишь в том случае, если выполнять следующие условия: во-первых, предоставлять как можно больше информации о готовящихся изменениях, при этом следует объяснять, почему они необходимы, во-вторых, предоставлять информацию постепенно, в-третьих, вовлекать в работу как можно больше сотрудников, в-четвертых, если перемены требуют новых знаний и навыков, предоставить людям доказательства того, что они смогут их получить, в-пятых, следить за тем, как осуществляются перемены, в-шестых, убедиться в том, что сотрудники поддерживают происходящие изменения.

Таким образом, положительного результата можно достичь лишь в том случае, если перемены произойдут в сознании людей, в их знаниях и навыках, а также, если изменится и структура, в которой они осуществляют свою трудовую деятельность.

При разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации в последнее время стали применять лизинг (аренду), аутсорсинг, аутстаффинг, инсорсинг, ауттаскинг, аутплейсмент и контроллинг работников.

Лизинг работников является составной частью современного инновационного управления и означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная кратко- или среднесрочная аренда сотрудников другой фирмы. Лизинг обуславливается краткосрочной потребностью предприятия в определенных кадрах. Временный найм имеет специфику, породившую агентства по такому виду работы, или рекрутерские (англ. recruitment — комплектование личным составом, вербовка, набор в армию новобранцев) агентства.

Цель рекрутмента — оказание платных услуг по подбору работников для фирмы работодателя. При этом необходимо найти, отобрать, убедить, переманить и представить заказчику для принятия окончательного решения о временном найме кандидатов на вакантные должности.

Таким образом, в случае необходимости лизинга (аренды) персонала заказчик прибегает к услугам своего рода «прокатных» фирм, которые выдают «напрокат» своих работников другим фирмам-заказчикам за определенное вознаграждение. В странах рыночной экономики идея лизинга работников получила широкое распространение и активное развитие с 1980-х гг. Основанием для такого рода деятельности служит соответствующая законодательная база, которая в нашей стране пока не разработана. В России он появился только в середине 1990-х гг. В Германии, например, существует закон регулирования деятельности предприятий, уступающих на время свою рабочую силу другим юридическим лицам (рис. 12.4).

редприниматели принимают сезонных рабочих, но при этом у них часто возникают проблемы юридического характера. Бывают также трудности поиска и увольнения работников. Во избежание этих проблем необходим определенный опыт ориентации в специфической нише труда. Многие фирмы (и не только агропромышленные) имеют свои особые «сезоны». Работников для этих сезонов выгоднее держать в своем штате, чем прибегать к услугам специальных агентств по лизингу работников. Такие агентства, а иногда и целые рекрутерские компании, находят и принимают в свои штаты работников, готовых трудиться на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим фирмам, заинтересованным в определенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает временных работников, с которыми он юридически почти не связан. Ответственность за работу предоставленных лиц несет кадровое рекрутерское агентство. По договору заказчик перечисляет агентству стоимость предоставленного работника (его зарплату, полагающиеся налоги, а также определенную обговоренную сумму комиссионного вознаграждения за услуги). Иначе

говоря, все расчеты с работниками и налоговой службой производятся лизинговой фирмой. Заказчик должен грамотно составить договор и тогда вместо многих физических лиц он будет иметь дело с одним юридическим, которое никак не подменяет работу отдела кадров, но содействует кадровому регулированию.

Современный отечественный бизнес использует аутстаффинг, инсорсинг, аутплейсмент.

. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Сущность и особенности делегирования полномочий. Распределение ответственности при делегировании полномочий. Порядок делегирования полномочий. Следствия делегирования полномочий. Осуществление контроля при делегировании полномочий. Влияние делегирования полномочий на мотивацию персонала.

Средством для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления является делегирование полномочий, что означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

Ответственность – это обязательство выполнить поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. При делегировании полномочий ответственность не делегируется, не снимается с самого руководителя, хотя и распространяется на подчиненного.

Полномочия – это организационно закрепленные ограниченные права использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение определенных задач. Полномочия бывают линейные (передаваемые от начальника к подчиненному) и штабные (право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу).

Порядок делегирования полномочий:

1. Поручение работникам индивидуальных конкретных заданий.
2. Предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным.
3. Формулирование обязательств подчиненных выполнить порученные им задания.

Следствия делегирования полномочий:

а) Руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и получает время для решения творческих вопросов.

б) Делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации сотрудников и способствует максимальному использованию их знаний и опыта.

в) Делегирование является большим стимулом в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на участках работы, поощряет инициативу, приучает к самостоятельности и готовит людей к перемещению на более высокие должности. Делегирование полномочий - это тот случай, когда убивают сразу несколько зайцев.

Особо деликатный аспект принципа делегирования — организация контроля за действиями подчиненных. Постоянная опека только вредит. Отсутствие контроля может привести к срыву работ и анархии. Решение проблемы контроля — в четко налаженной обратной связи, в свободном обмене информацией между коллегами и, конечно, в достаточно высоком авторитете и управленческом мастерстве руководителя.



Главная практическая ценность принципа делегирования полномочий состоит в том, что руководитель освобождает свое время от менее сложных повседневных дел, рутинных операций и может сконцентрировать свои усилия на решении задач более сложного управленческого уровня. Одновременно этот метод является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников, способствует мотивации их труда, проявлению инициативы и самостоятельности.

Понятие «цель», «план». Сущность, цель и задачи планирования на предприятии. Планирование, как управленческая функция. Планирование, как способ принятия управленческого решения. Виды планов. Виды планирования.

Понятие целей и планов – неотъемлемая часть любого общества.

Цель – это желаемое состояние будущего, достичь которого, и пытается организация. Значение целей определяется тем, что каждая организация существует ради некоего результата, а цели позволяют как определить его, так и довести информацию до сотрудников и общества. План является маршрутом движения организации к поставленным целям, включающим в себя схемы распределения ресурсов, различные графики, промежуточные задачи. Цели – конечные результаты; планы – имеющиеся в распоряжении на текущий момент средства. Термин планирование объединяет цели и планы то есть это процесс определения целей организации и средств их достижения.

Планирование – одна из общих функций менеджмента, которая представляет собой процесс определения целей и путей их достижения, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого подразделения в отдельности на установленный период, определения хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации, выявления материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

## **Тема 2: Система управления персоналом**

Современное развитие теории организации  
Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента. Основные направления и методы управления кадрами. Организация работы управления персоналом, методы найма и отбора, аттестацию персонала, ступени обучения персонала. Принципы и механизм управления персоналом. Стратегические концепции управления персоналом за рубежом

*Современное развитие теории организации. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента*

В теории и практике зарубежного кадрового менеджмента можно выделить несколько концепций, подразумевающих различные подходы к персоналу и принципам управления, способам мотивации, технологиям управления персоналом:

- 1) использование трудовых ресурсов;
- 2) управление персоналом;
- 3) управление человеческими ресурсами;
- 4) управление человеком.

В рамках концепции использования трудовых ресурсов работники рассматривались как фактор производства, содержание управления сводилось к организации труда и

материальному стимулированию. Долгое время в кадровом менеджменте была популярна идея минимизации вложений в трудовые ресурсы и наемная рабочая сила рассматривалась как издержки, что было отражено в основных положениях школы «научного управления» Ф. Тейлора и его последователей. Требовалось свести к минимуму зависимость производства и технологических процессов от субъективного фактора, для чего процесс производства разделялся на простейшие операции, которые закреплялись за отдельными работниками. К персоналу предъявлялись минимальные квалификационные требования, что позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации. Разделение труда осуществлялось также между управленческой и исполнительской деятельностью и между иерархическими уровнями управления.

В концепциях управления персоналом и управления человеческими ресурсами работники выступают ресурсом организации, мотивация персонала осуществляется через удовлетворение потребностей по принципу «заслуг» и управление предполагает применение таких технологий управления персоналом, как деловая оценка, обучение, управление карьерой, поведением, «жизненным циклом» человека. Однако школа «человеческих отношений», провозгласившая необходимость учета человеческого фактора в управлении, в реальности оказалась далека от экономических и управленческих проблем и не могла подкрепить свои положения по гуманизации отношений в сфере управления и производства аргументами прибыльности. Предполагаемые авторами школы «человеческих отношений» мероприятия, часто не имели прямого «выхода» на прибыль отдельной компании. Данные мероприятия касались лишь внешних атрибутов, условий трудовой деятельности работников, например, проведение тренингов, направленных на обучение менеджеров демократическим формам общения с подчиненными, или улучшение условий труда, которые должны были способствовать повышению производительности труда и улучшению социально-психологического климата в коллективе. Кроме того, данные предложения либо отвергались управляющими, либо были существенно ограничены ничтожными бюджетами кадровых служб.

В основе гуманистической парадигмы или концепции управления человеком лежит предположение о том, что человек — это субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться только лишь как ресурс. Данная философия провозглашается японским менеджментом, хотя она не всегда реализуется на практике. Согласно этой парадигме не человек существует для организации, а организация для человека, рабочее место приспособляется к работнику, организация для него является семьей, функция управления состоит в «управлении человеческим существом».

### *Основные направления и методы управления кадрами.*

Управление кадрами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает следующие основные этапы и функции: определение целей и основных направлений работы с кадрами, постоянное совершенствование системы кадровой работы на производстве; определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей, организация работы по выполнению принятых решений, координация и контроль выполнения намеченных мероприятий.

Совокупность целей, направлений, форм и методов управления кадрами складывается в единую систему кадровой работы, основными подсистемами которой являются:

а) подсистема анализа, планирования и прогноза кадров. Основными ее задачами являются формирование объектов и структур управления, расчет потребности в кадрах

необходимых профессий, специальностей и квалификации. Иными словами, решение задач данной подсистемы должно дать ответ на вопрос: "Кто нужен и в каком количестве?";

б) подсистема подбора, расстановки, оценки и непрерывного обучения кадров. Ее основными задачами являются качественное обеспечение сформированных объектов и структур управления необходимыми кадрами, а также организация эффективного стимулирования их деятельности;

в) подсистема рационального использования кадров на производстве. Решение задач, стоящих перед данной подсистемой, предусматривает осуществление комплекса мер по созданию высокопроизводительных и устойчивых производственных коллективов.

Методы управления кадрами подразделяются на три основные группы: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические.

К экономическим методам относятся прогнозирование и планирование кадровой работы, расчет баланса рабочих мест и трудовых ресурсов, определение основной и дополнительной потребности в кадрах, источников ее обеспечения и др.

Организационно-распорядительные методы предполагают применение различных способов воздействия на работников и основываются на использовании установленных организационных связей, правовых положений и норм (например, на правилах внутреннего трудового распорядка, положениях о порядке проведения аттестации или высвобождения работников, инструкциях о порядке ведения учета и хранения трудовых книжек рабочих и служащих и др.).

Социально-психологические методы управления кадрами представляют собой конкретные приемы и способы воздействия на процесс формирования и развития трудового коллектива и отдельных работников, в связи с чем они подразделяются на социальные и психологические. Первые призваны воздействовать на весь коллектив (социальное планирование, создание оптимального психологического климата, изучение общественного мнения и др.), а вторые -- на отдельных работников (методы психологического отбора, изучения и оценки кадров и т. д.).

Рис. 2. Система работы с кадрами на производстве

Сложность и многогранность управления кадрами предполагает многоаспектный подход к этой важной проблеме. Различают следующие аспекты управления кадрами:

\* технико-технологический (отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологии, производственные условия и др.);

организационно-экономический (содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, их материальным стимулированием, использованием рабочего времени, организацией делопроизводства и т. д.);

правовой (включает вопросы соблюдения трудового законодательства в кадровой работе);

социально-психологический (отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления кадрами, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику кадровой работы);

педагогический (предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием кадров, наставничеством и др.).

Основой системы управления кадрами является кадровая политика, представляющая собой рассчитанную на длительную перспективу линию совершенствования кадров, генеральное направление в кадровой работе, которое определяется совокупностью наиболее важных, принципиальных положений и установок, выраженных в стратегических решениях.

Средством реализации кадровой политики является кадровая работа, которая подчинена решению выдвигаемых обществом задач в хозяйственной деятельности путем оптимального использования и развития персонала.

*Организация работы управления персоналом, методы найма и отбора, аттестацию персонала, ступени обучения персонала*

**1. Подбор** – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. **Подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников.** Используют след. Методы подбора персонала: Поиск внутри организации, Подбор с помощью сотрудников, Объявления в средствах массовой информации, агентства по подбору персонала, Государственная служба занятости.

**2. Отбор персонала** – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности.

**Среди методов отбора сотрудников наиболее распространенными являются:**

- Собеседование (интервью)
- Испытание (3 группы: решение конкретных задач, тестирование, моделирование будущей деятельности)

Вначале отбора идет сбор информации о кандидатах, затем анализ представленных резюме. Оценивается не только его содержание, но, самое главное, правдивость указанных фактов. Потом предварительное собеседование. Оно до сих пор является наиболее широко применяемым методом отбора персонала. Участвовать в них могут от работодателя несколько человек, представляющих разные службы: психологи, экономисты, технический персонал и т.д. Третий шаг - испытательный срок. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких - либо последствий для организации.

**3. Отдельный этап отбора - решение о найме. Найм персонала** - это совокупность последовательных мероприятий по поиску, подбору и отбору персонала.

**4. Адаптация** — процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, т.е. процесс приспособления к новой среде.

**Формы адаптации:**

**Социальная адаптация** — это процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности.

**Производственная адаптация** — процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоения им производственных условий, норм трудовой

деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.

**Профессиональная адаптация** характеризуется дополнительным освоением возможностей, знаний и навыков, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

**Психофизиологическая адаптация** — приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

**Социально-психологическая адаптация** — одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.

**Организационная адаптация** — сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.

**Экономическая адаптация.** Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

**Адаптационный период** можно условно разбить на **три стадии**:

#### **Стадия ознакомления**

На этой стадии новый специалист узнает цели и задачи организации, микроклимат среды, сопоставляет их со своими целями, ожиданиями и представлениями о данной организации. По окончании этой стадии работник должен четко представлять — подходит ему данная организация и рабочее место или он ошибся.

Администрация в свою очередь проводит следующую работу по отношению к новому сотруднику:

- окончательно подтверждает правильность решения о зачислении сотрудника в штат;
- обеспечивает скорейший переход специалиста в режим полноценного исполнения возложенных на него функций;
  - выявляет потенциальные возможности работника;
  - окончательно определяет профессиональные категории нового сотрудника и последующего индивидуального развития в процессе дальнейшей работы.

Все вышеназванные вопросы должны быть разрешены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника.

#### **Стадия приспособления**

Период адаптации сотрудника может охватывать период от одного месяца до одного года. Конкретная его продолжительность прямо зависит от помощи, которую ему оказывают непосредственный руководитель, служба персонала, коллеги и подчиненные. В этот период новичок должен «вписаться» в коллектив.

#### **Стадия ассимиляции**

В этот период работник проходит этап полного приспособления, полностью справляется со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится полноправным членом коллектива.

*Принципы и механизм управления персоналом. Стратегические концепции управления персоналом за рубежом*

Несмотря на огромное количество работ по теории организации и управления, западные эксперты считают, что ни одна из них не является универсальной. Так, в

последнее время получила распространение теория выживания организации в условиях "структурного сдвига". В основе этой модели лежат следующие положения: 1) специализированные предприятия в целом более совершенны, чем диверсифицированные, но менее живучи; 2) со временем рентабельность имеет тенденцию к уменьшению; 3) с возрастом "смертность" предприятий падает.

Авторы данной теории считают, что в любой организации происходит борьба между силами, заинтересованными в повышении эффективности ее деятельности и в ее выживании. В первые годы после создания организации эффективность играет преобладающую роль, но рано или поздно организация входит в период "тревог", когда с наибольшей силой проявляются антагонистические интересы различных групп внутри и вне предприятий. Акционеры выступают за глубокие преобразования, которые позволили бы предприятию повысить рентабельность; персонал, видящий в преобразованиях угрозу своему положению, стремится заблокировать любые глубокие изменения. Примером структурного срыва является покупка предприятия рабочими. В соответствии с этой моделью каждая организация стремится к срыву, а не к максимизации эффективности. Но эту тенденцию можно преодолеть, если руководителям удастся противостоять силам, толкающим организацию к выживанию без эффективности с помощью организационных инноваций, экстернализации занятости, слияний и приобретений.

Проблемам выживания предприятий посвящено много работ различных специалистов. Представляет интерес "биологический подход", отраженный в работах А. Эрели и Ж. Моно и ставящий перед собой цель ответить на вопрос, существует ли жизненный цикл предприятий, аналогичный жизненному циклу биологических объектов. Современные исследования позволили сделать следующие выводы.

1. Предприятия стареют, как и живые существа, что проявляется в снижении восприимчивости предприятия ко всему выходящему за формализованные рамки. Такая формализация превращает организации в закрытые системы.

2. Полностью закрытая система, т. е. система, которая не может интегрировать новую информацию, становится "застывшей", а следовательно, "мертвой". Она перестает развиваться, теряет способность к адаптации. Предприятия могут продолжать существовать, но похожи на умирающих, жизнь которых поддерживается с помощью сложного оборудования.

3. В рамках "биологического подхода" роль руководителя предприятия состоит, с одной стороны, в поддержании системы в состоянии открытости, а с другой -- в ориентации ресурсов организации на инновации, способные обеспечить выживание предприятия, его адаптацию к изменяющемуся окружению.

4. Управление организацией в данном режиме содержит определенный риск, связанный с нарушением функционирования предприятия или необходимостью изменения существующих руководящих структур (это может пойти на пользу предприятию, но представляет угрозу для самих руководителей). Поддержание открытости системы обходится дороже в плане финансов, времени, стрессов, чем управление на принципах планирования, но является основным фактором выживания предприятия в современных условиях.

Обзор различных теорий организации и управления позволяет сделать общий вывод: выживание и эффективность деятельности предприятий зависят от периодического и планомерного изменения целей, кадрового состава и руководства организаций.

Успешное развитие на протяжении длительного периода экономики Японии побудило ученых и практиков разных стран внимательно изучать механизмы и факторы, которые обеспечивают высокую эффективность производства в этой стране. Анализ показал, что в центре этой концепции управления находится человек, который рассматривается как наивысшая ценность для фирмы. Исходя из этой концепции все

системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился к процветанию фирмы, в которой работает.

В последнее время в США и европейских странах с учетом японского опыта разработаны различные модели управления, в центре внимания которых находится человек. Как правило, такие модели содержат следующие блоки:

- \* персонал организации;
- \* тщательный учет знаний и способностей работников при назначении их на ключевые должности в фирме;
- стиль и культура деловых взаимоотношений в данной организации; ^ долгосрочные цели развития фирмы.

Стратегические концепции управления кадрами в промышленно развитых странах рассматривают работников как решающий фактор сохранения конкурентоспособности и нацелены на подготовку кадров в соответствии с изменяющимися требованиями рынка и с учетом введения новых технологий. По мнению многих зарубежных исследователей, главными моментами в работе с персоналом должны стать:

ресурсная ориентация, т. е. использование индивидуальных способностей работников в соответствии со стратегическими целями организации (в первую очередь для овладения новыми технологиями);

интеграция стремлений, потребностей и запросов работников с интересами организации.

При разработке концепций управления персоналом проводятся различные текущие и ретроспективные исследования. Так, в США были фундаментально проанализированы многочисленные публикации по вопросам управления кадрами. В качестве главных направлений были выбраны подход к управлению персоналом, зависящий от случайных факторов смены научно-технических концепций и спроса на рынке готовой продукции; новые направления управления персоналом в многонациональных компаниях и деятельность персонала, занятого отбором работников, их подготовкой, повышением квалификации и совершенствованием оплаты труда.

Исследования показали, что стратегия управления персоналом при разработке новой продукции и наращивании объемов ее выпуска должна быть различной.

Методы материального стимулирования высококвалифицированных работников зависят не только от сложившихся на фирме традиций, но и от наличия объективных норм и оценок качества труда. При отсутствии таковых (например, при стимулировании разработчиков новой техники) повысить производительность труда не удастся. Различными исследованиями выявлено, что в интернациональных компаниях женщины гораздо быстрее, чем мужчины, адаптируются к условиям работы в чужой стране. При свертывании производства и временном увольнении работников производительность труда лиц, обладающих устойчивой производственной этикой, повышается. Временное увольнение положительно действует и на остающихся работников. При этом обнаружено, что при дифференциации заработка многое зависит не только от мастерства работника, но и от его начальника и взаимоотношений работника и его начальника.

Основной вывод различных исследований проблем управления персоналом состоит в том, что внимание к кадрам и методам управления их совместной деятельностью повышается в условиях высокоавтоматизированных технологий. Стратегическими направлениями в этой области становятся максимальное использование технических возможностей, гуманизация труда и всемерное развитие инициативы сотрудников. При этом необходимо исходить из таких концепций:

- \* социальные инновации важны так же, как и технологические;

\* капитал нужно инвестировать не только в передовую технологию, но и в подготовку и обучение кадров;

\* координация активности сотрудников должна обеспечиваться через средства коммуникации и взаимопонимание;

\* проблемы должны решаться совместными усилиями коллектива, должен преобладать кооперативный стиль работы.

Кадровая политика на предприятиях будущего, по мнению западных специалистов, должна строиться на следующих принципах: полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности; в центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива; результат деятельности предприятия определяется степенью сплоченности коллектива; максимальное делегирование функций управления сотрудникам; развитие мотивации работников. В связи с разработанными стратегическими концепциями управления персоналом предъявляются и новые требования к формированию качеств у будущих менеджеров по кадрам, в частности целенаправленности, масштабности, коммуникативности, способности анализировать и решать комплексные проблемы, синтезировать решение в условиях неопределенности и ограниченности информации и др.

## **РАЗДЕЛ № 2 «КОМПЛЕКТОВАНИЕ ШТАТОВ. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»**

### **Тема: Основные формы комплектования штата**

*Занятость населения: общие положения. Источники обеспечения предприятий и организаций персоналом. Занятость населения и комплектование штата за рубежом*

*Занятость населения: общие положения*

Право граждан на обеспечение занятости и содействие в трудоустройстве является гарантией права на труд. Право на содействие обеспечению занятости состоит из прав: на трудоустройство; на бесплатную профессиональную подготовку, переобучение, в том числе по направлению органов службы занятости; на профессиональную деятельность за границей; на обжалование неправомерных действий органов службы занятости, в том числе в судебном порядке.

В ст. 1 Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации» занятость определена как деятельность граждан, связанную с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащую законодательству Российской Федерации и приносящую, как правило, им заработок, трудовой доход.

Из содержания рассматриваемого определения можно выделить следующие обстоятельства, доказанность которых позволяет признать граждан занятыми. Во-первых, таким обстоятельством является осуществление деятельности для удовлетворения личных и общественных потребностей, которая не противоречит действующему законодательству. Во-вторых, к числу таких обстоятельств относится возмездный характер указанной деятельности. Общим правилом ее осуществления является получение заработка. Данное понятие не исключает возможность замены заработка иными выплатами. Принципиальным при решении вопроса о признании гражданина занятым является возмездный характер осуществляемой им деятельности.



Таким образом, определение занятости носит общий характер. В связи, с чем названные обстоятельства подлежат проверке при решении вопроса о признании граждан занятыми.

В соответствии с ст. 2 Закона РФ от 19 апреля 1991 г. «О занятости населения в Российской Федерации» занятыми считаются граждане:

- работающие по трудовому договору, в том числе выполняющие работу за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также имеющие иную оплачиваемую работу (службу), включая сезонные, временные работы, за исключением общественных работ (кроме граждан, участвующих в общественных работах и указанных в п. 3 ст. 4 этого Закона);

- занимающиеся предпринимательской деятельностью;

- занятые в подсобных промыслах и реализующие продукцию по договорам;

- выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера, предметами которых являются выполнение работ и оказание услуг, в том числе по договорам, заключенным с индивидуальными предпринимателями, авторским договорам, а также являющиеся членами производственных кооперативов, артелей;

- избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

- проходящие военную службу, альтернативную гражданскую службу, службу в органах внутренних дел;

- проходящие очный курс обучения в общеобразовательных учреждениях, учреждениях начального профессионального, среднего профессионального и высшего профессионального образования и других образовательных учреждениях, включая обучение по направлению государственной службы занятости населения;

- временно отсутствующие на рабочем месте в связи с нетрудоспособностью, отпуском, переподготовкой, повышением квалификации, приостановкой производства, вызванной забастовкой; призывом на военные сборы, исполнением других государственных обязанностей или иными уважительными причинами;

- являющиеся учредителями (участниками) организаций, за исключением учредителей (участников) общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и иных фондов, объединений юридических лиц (ассоциаций и союзов), которые не имеют имущественных прав в отношении этих организаций.

Недоказанность обстоятельств, входящих в правовое понятие занятых граждан, не позволяет признать граждан занятыми даже при наличии формальных признаков, перечисленных в ст. 2 Закона РФ «О занятости населения в Российской Федерации».

Таким образом, основным социальным назначением прав и свобод в сфере труда является обеспечение занятости населения страны, предоставление гражданам возможностей честно зарабатывать средства к существованию, которые позволят им жить достойно. Отношения в сфере занятости определяются международными и национальными нормативными правовыми актами.

### *Источники обеспечения предприятий и организаций персоналом*

**Внутренние источники** -- это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что использование внутренних источников улучшает заинтересованность персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, усиливает привязанность работников к ней. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые

матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны, среди них можно выделить следующие.

*Внутренний конкурс.* Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

*Совмещение профессий.* В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

*Ротация.* Ротация кадров -- (горизонтальные) перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей.

Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
- повышение сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и, в конечном счете, сопровождаются должностным ростом работников организации.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при перераспределении персонала;
- при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

У использования внутреннего источника формирования персонала, есть свои преимущества. Во-первых, мы лучше знаем своих работников, во-вторых, они уже адаптированы к организации, а в-третьих, нельзя не учитывать профессиональный феномен (желание каждого работника продвигаться по служебной лестнице). И если организация не предоставит своим сотрудникам такой возможности, то лучшие уйдут.

К **внешним источникам** подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания, или резерва), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Выделяют следующие способы формирования персонала из внешних источников.

*Центры занятости.* Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

*Кадровые агентства.* Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана "гарантия", которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

*Самостоятельный поиск через средства массовой информации.* Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

### *Занятость населения и комплектование штата за рубежом*

Повышение уровня занятости населения, улучшения ее качественных характеристик является важной предпосылкой экономического развития страны, катализатором хода экономических процессов, как на региональном, так и на государственном, а также на международном уровне. В связи с этим развитые страны и международные организации относят проблемы занятости к тем, решение которых влияет на обеспечение социально - экономической стабильности общества. Следовательно, занятость как социально - экономическое явление является предметом государственного регулирования

Рассматривая американскую модель, заметим, что регулирование занятости представлено системой из трех составляющих: государственные предприятия, связанные с наймом рабочей силы; финансово-кредитная политика, с помощью которой происходит регулирование спроса на рабочую силу, и непосредственное регулирование занятости с помощью штатной системы законодательства. Регулирующими рычагами являются: осуществление широкомасштабных мероприятий по: созданию новых дополнительных рабочих мест; перераспределению трудовых нагрузок, сохранению рабочих мест, в частности национализации.

В Америке, активно действуют не только государственная служба занятости, но и многочисленные частные специализированные бюро найма, которые располагают всеми необходимыми данными о работниках разного рода профессий, что способствует большей информатизации процесса регулирования занятости.

В Германии государство акцентирует свое внимание преимущественно на мероприятиях по сохранению рабочих мест, предоставляя льготы предприятиям, которые воздерживаются от массовых увольнений работников. Функции трудоустройства в службе занятости осуществляются в соответствии с классификацией профессий, учитывая особенности местных рынков рабочей силы. Для английской модели занятости характерна государственная активность в ее стимулировании. Законодательная система в Англии дает возможность местным органам власти самостоятельно поощрять предпринимательскую инициативу.

Основой современной политики занятости в Швеции является не содействие трудоустройству и выплата пособия по безработице, а предупреждение возникновения безработицы. Стоит отметить, что среди развитых стран, служба занятости Швеции - Национальный совет по вопросам рынка труда - отличается высокой контактностью и взаимодействием с рынком рабочей силы.

Шведская модель ориентирована на предприятие и имеет свою специфику, суть которой - ориентация на группы со слабой позицией на рынке труда.

Японская модель регулирования занятости предполагает особую политику использования рабочей силы - систему пожизненного найма. Руководство каждой японской фирмы в высшей степени требовательно и придирчиво относится к отбору, приему, обучению, воспитанию кадров специалистов и руководителей.

## Тема: Кадровый потенциал управления

Анализ качественного состава кадров. Работа с молодыми специалистами. Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления. Работа со специалистами за рубежом

### *Анализ качественного состава кадров*

Уровень качественного состава кадров руководителей и специалистов во многом определяет и уровень эффективности функционирования той или иной хозяйственной системы, поскольку от личных качеств этих работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависят качество принимаемых решений и результаты их реализации.

Анализ качественного состава кадров предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Важным фактором качественного состава кадров управления является также оптимальное соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах. Общие тенденции в использовании мужчин и женщин на должностях аппарата управления таковы: мужчины легче справляются с работой линейных руководителей (директоров предприятий, начальников цехов, участков, смен), а женщины хорошо зарекомендовали себя на должностях функциональных руководителей (начальников отделов, бюро, секторов, групп) и специалистов.

Анализ качественного состава кадров руководителей и специалистов со стороны их образования и квалификации предполагает определение количественного состава работников с высшим образованием, качественного уровня расстановки работников по должностям, степени рационального использования специалистов с высшим образованием и др.

Показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается как частное от деления количества специалистов с высшим образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, на общее количество должностей, требующих замещения специалистами. Пример расчета качества расстановки кадров приведен в табл.

Таблица - Показатели для определения качества расстановки кадров по должностям

		Должности		
№		требующие замещения		не требую-
п/п	Показатель	специалис- тами	младшими специалис- тами	щие высшего образования
		I	II	III

1	Количество должностей	800	437	20
/>2	Замещено работниками: с высшим образованием	329	—	—
3	со средним специальным образованием	328	199	—
4	Всего специалистов (стр. 2 + стр. 3)	657	199	—
5	Не имеют высшего или среднего специального образования	54	183	20
6	Всего работников (стр. 2 + стр. 3 + стр. 5)	711	382	20

Показатель качества расстановки специалистов по должностям (Пд) рассчитывается так:

$$П(2, I) + П(3, II)$$

$$ПД = \frac{\quad}{Д П(1, I) + П(1, II)} \cdot 100\%,$$

$$Д П(1, I) + П(1, II)$$

где П — число на пересечении строки (1-5) и графы (I-III) табл. 9.

Подставив в формулу числовые значения, получим показатель качества расстановки по должностям:

$$\frac{329 + 199}{800 + 437} = 0,42 \text{ , } 100\% \text{ } 42\%.$$

$$Д 800 + 437$$

Аналогично рассчитываются показатели качества расстановки кадров отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим образованием. Большое значение в анализе качественного состава кадров управления имеет также определение показателей качества расстановки кадров по специальностям и степени рациональности использования работников, что способствует повышению качества планирования кадровой работы, определению дополнительной потребности в специалистах и является основой для разработки и осуществления основных мероприятий по совершенствованию профессионально-квалификационного состава и расстановки кадров управления. Регулярное проведение анализа, отражающего в динамике показатели качественного состава, расстановки и использования специалистов, является важным условием правильной организации работы с кадрами. В таком анализе необходимо учитывать использование специалистов с высшим образованием на рабочих местах и предпринимать необходимые меры для перевода их на должности, соответствующие профилю их специальности и квалификации. Рабочими документами для проведения данной работы служат номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами.

Основные показатели должностей в рабочей номенклатуре: функциональное описание работ или видов деятельности на рабочем месте; определение уровня

образования работника, необходимого для выполнения функций по данной должности; специальность или ряд специальностей, необходимых для успешного выполнения функциональных обязанностей; стаж работы или опыт профессиональной деятельности, требуемые для выполнения данных работ.

Приведенные показатели определяют структуру требований к рабочему месту руководителя и, следовательно, необходимую профессионально-квалификационную структуру кадров управления. Таким образом, для определения степени соответствия работника требованиям рабочего места необходимо иметь номенклатуру должности, которая определяет нормативные требования к каждой должности. Качественный состав кадров управления целесообразно изучать также со стороны длительности их использования в одной должности и на основе анализа должностного пути, что имеет важное значение для совершенствования подбора и расстановки управленческих кадров.

Исследования показывают, что по истечении определенного срока пребывания в должности (как правило, после пяти-семи лет) большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним, а иногда и сами являются их источниками. Выявлены такие основные причины успешной работы в первые три-четыре года: ясное видение проблем, которые мешают подразделению достигать лучших технико-экономических показателей; интерес к работе, выполнению новых производственных функций и новой социальной роли; стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления. Профессиональный и социальный опыт руководителей имеет, безусловно, большое значение для их эффективной деятельности. Однако известно, что опыт может быть как широким, так и повторяющимся. Широким опытом обладают руководители, последовательно работающие в различных должностях, а повторяющимся — управленцы, длительное время занимающие одну должность. Такие руководители решения принимают осторожнее, у них отмечается тенденция к консерватизму. В то же время анализ профессионального пути директоров предприятий показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли 810 должностных ступеней, а пребывание на каждой из них в среднем не превышало 2,5 года. Иными словами, эти руководители на предыдущих должностях практически не выходили за период максимальной эффективности и занимали высокую должность в расцвете физических сил и творческих возможностей.

При этом отмечено, что движение специалистов в рамках линейной структуры производства (мастер — начальник участка — начальник цеха — директор предприятия) формирует более решительных и ответственных руководителей, а в рамках функциональной структуры (инженер — руководитель группы — начальник отдела — главный специалист) — более осторожных руководителей, но знающих, высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, основная цель работы с кадрами управления — сформировать (на базе научно обоснованного подбора и расстановки управленческих работников, а также проведения ряда планомерных мероприятий организационного и воспитательного характера) цельный управленческий коллектив, способный решать сложные и разнообразные задачи современного производства.

Основными направлениями совершенствования качественного состава руководящих работников и специалистов, а также создания цельного управленческого коллектива являются: организация профессиональной ориентации и профессионального отбора управленческих кадров, глубокое изучение личных и деловых качеств работников на основе научно обоснованных оценок их способностей и результатов работы; организация целенаправленной профессиональной подготовки кадров управления в

составе резерва для выдвижения, систематического повышения деловой квалификации и общеобразовательного уровня каждого работника; организация оптимальной расстановки кадров управления на основе применения современных форм и методов кадровой работы (проведение конкурсов проектов и экзаменов на должность, изучение общественного мнения, организация планомерного профессионального продвижения, повышение эффективности процедур выдвижения руководителей и др.); повышение уровня воспитательной работы с кадрами управления на основе учета специфики различных категорий и групп управленческих работников (молодых специалистов, мастеров, заместительской группы и т. д.), а также правильная организация процессов их производственной и социальной адаптации.

#### Работа с молодыми специалистами

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров организаций и предприятий являются молодые специалисты с высшим образованием. Работа с ними строится так, чтобы на каждом этапе обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с базовыми предприятиями, организациями на принципе совмещения учебы с производственным трудом с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За время обучения необходимо обеспечить каждому студенту получение рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными навыками профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы на производстве - технологической, управленческой, конструкторской и др.

В этой связи кардинального улучшения требует отбор на учебу наиболее подготовленной части рабочей молодежи организации на соответствующие профессии на основе развития и совершенствования долговременных форм профессиональной ориентации, выявление наиболее достойных претендентов для поступления в высшие учебные заведения.

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков у выпускников высших учебных заведений по полученной специальности, повышения их ответственности за результаты трудовой деятельности, улучшения использования специалистов на производстве принято, что после трех лет работы по месту распределения молодой специалист проходит специальную аттестацию, по результатам которой определяется его дальнейшая деловая карьера.

Основной задачей совместной работы организаций, предприятий и высших учебных заведений по подготовке будущих специалистов производства является обучение их самостоятельному принятию решений, умению отвечать за свои действия, обеспечение глубоких профессиональных знаний, а также развитие материальной базы учебных заведений.

Работа с молодыми специалистами в организациях проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальники отделов кадров предприятий и организаций совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием - руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза.

Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 50 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках: уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами,

По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т.д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организаций направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами.

Общая схема работы с молодыми специалистами на предприятии:

- а) прохождение производственной и функциональной практики в подразделениях предприятия;
- б) прием на работу молодого специалиста в отдел персонала;
- в) собеседование с заместителем руководителя по кадрам и председателем совета молодых специалистов;
- г) социальная адаптация молодого специалиста (1-3 месяца):
  - 1) для выпускников вузов - приказ о стажировке, встреча с руководителем стажировки, составление и утверждение индивидуального плана адаптации;
  - 2) для выпускников техникумов - приказ о наставничестве, встреча с наставниками и подготовка плана адаптации на рабочем месте;
- д) профессиональная адаптация на рабочем месте (до 3-х лет):



- 1) стажировка в течение года, наставничество;
- 2) составление отчета по стажировке;
- 3) рассмотрение и принятие решения комиссии после завершения стажировки;
- 4) выполнение заданий руководителя на рабочем месте;
- 5) участие в научно-технических советах и конференциях;
- 6) участие в рационализаторской и изобретательской работе;
- е) повышение деловой квалификации (курсы -- ИПК, школа менеджеров, курсы рационализаторов);
- ж) анализ профессиональной адаптации и включение в резерв:
  - 1) оценка потенциала специалиста;
  - 2) оценка индивидуального вклада;
  - 3) вхождение в трудовой коллектив;
  - 4) возможность профессионального выдвижения.

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня; молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства (мастер, старший мастер, начальник участка).

Наиболее многочисленным отрядом линейных руководителей производства являются мастера производственных участков. От них во многом зависит выполнение планов и обязательств, а также культура производства. Велика их роль и в воспитательной работе. Основные направления работы предприятий по повышению роли мастера предусматривают следующее. На должности мастеров принимаются лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, а также способности к работе с людьми. При приеме на эту должность молодые специалисты предварительно обучаются в школах молодых мастеров при учебно-курсовых комбинатах или непосредственно на производстве. Важным фактором, влияющим на уровень подготовленности мастера к решению производственных вопросов, является постоянное повышение квалификации. Поэтому отделы кадров при приеме на работу мастера планируют ему сроки повышения квалификации и контролируют их соблюдение.

Для оказания мастерам практической помощи, изучения и распространения передового опыта организациям устанавливается периодичность проведения семинаров-совещаний по техническим, экономическим, психолого-педагогическим вопросам и обмену опытом на всех уровнях управления, а также разрабатывается система контроля за работой с мастерами.

#### *Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления.*

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой.

При расстановки кадров необходимо соблюдение следующих принципов:  
- соответствия;

- перспективности;
- сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организации систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой(старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Расстановка персонала в организации прежде всего предполагает правильное распределение работников по категориям промышленно-производственного персонала (рабочие, ученики, ИТР, служащие, МОП). При этом следует добиваться наиболее оптимального соотношения между численностью данных категорий путем установления нормативов численности рабочих, ИТР и других категорий персонала. На базе научного обоснованных норм затрат труда решается в каждом конкретном случае, сколько требуется рабочих для выполнения того или иного объема работ.

Рациональная расстановка кадров подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту и полу.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) должна осуществляться не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями процесса производства, но и с учетом интересов и склонностей сотрудников, т.е. работники служб управления персоналом должны учитывать следующие взаимозависимости (Рисунок 1).

Решая вопросы расстановки персонала, необходимо иметь в виду, что в последнее время становится все очевиднее: идеальная структура персонала в организации - это сравнительно немногочисленное ядро постоянных кадров и периодически привлекаемые временные работники.

Расстановка кадров на предприятии связана с решением двух основных проблем: проблем приспособления и проблем распределения (Рисунок 2). Первая проблема имеет две стороны. Во-первых, речь идет о приспособлении труда к человеку, т.е. об организации рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, новом распределении рабочих заданий, технологических изменениях, способствующих улучшению условий труда. Во-вторых, имеется в виду приспособление человека к труду, что находит конкретное выражение в мероприятиях по повышению квалификации или переквалификации работников.

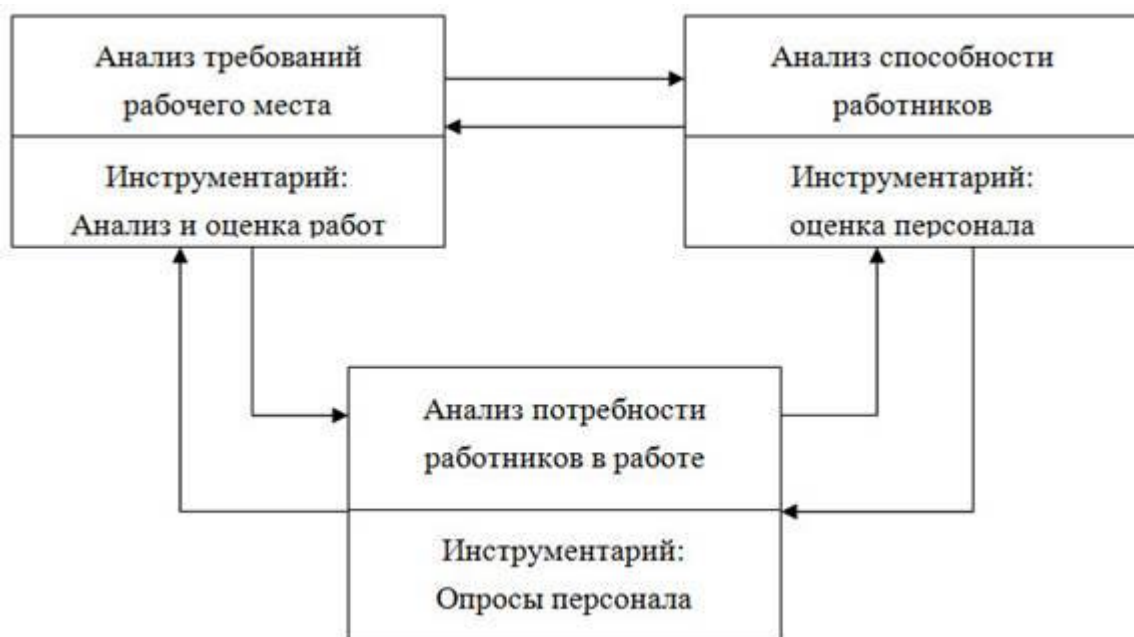


Рисунок 1 - Взаимосвязь требований при расстановке персонала

Основная задача расстановки кадров заключается в решении проблемы распределения, т.е. наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личные качества работников.



Рисунок 2 - Расстановка персонала в организации

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без недостаточной чрезмерной загруженности.

Расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация (функций исполнителей, с тем чтобы каждый рабочий ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;

- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

Основная задача расстановки персонала заключается в решении проблемы распределения, т.е. в наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы приспособления и расстановки работников на предприятии, их продвижения можно рекомендовать профильный метод, который успешно используется в странах с рыночной экономикой.

Применение профильного метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

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. Характеристики должны быть описаны и разделены на определенное количество групп (в зависимости от степени выраженности). Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик предоставляет возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня (профиля) требований, обусловленных конкретной работой, и уровня (профиля) качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

В результате анализа данных отбираются основные показатели (признаки), влияющие на расстановку кадров.

Результаты деятельности организации в рыночной экономике зависят в конечном счете от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места - работникам. Таким образом, применение профильного метода позволяет непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личные качества работников друг с другом.

Расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только личные качества каждого члена, но и эффект их сочетания - так называемую психологическую совместимость, которая

помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) - одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Правильная расстановка кадров предполагает, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники (ТКС). Их применение позволяет избежать неоправданного разнорядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

Основой расстановки рабочих является расчет трудоемкости программы и баланса затрат рабочего времени одного исполнителя, составляемый по организации, цехам, участкам, бригадам и рабочим местам.

Переход от принудительной к добровольной занятости, допускающий существование добровольной незанятости, носит принципиальный характер, так как он позволяет по-новому подойти к формированию трудовых коллективов и расстановке персонала.

Осуществляя расстановку персонала, необходимо учитывать разную роль профессиональных групп в обеспечении процесса освоения продукции и нововведений. С этой целью можно выделить три группы персонала.

В группу "А" входит "условно постоянная" часть работающих (как правило, это численность ИТР и служащих, набираемая в полном соответствии с проектом с начала освоения). Данная группа количественно не меняется в процессе освоения.

Группу "Б" составляют работники, проходящие обучение.

Группа "В" объединяет в своем составе в основном производственный персонал, численность которого постоянно изменяется и после завершения периода освоения должна быть равна проектной ( $У_i$ ). Для любого периода освоения она может быть определена по формуле (1):

$$В = М_{п} * У_i * 100$$

$$У_i = \frac{В}{П_i}$$

где  $П_i$  -выработка (производительность труда) одного работающего группы «В» в n-м месяце;

$М_{п}$  - проектная мощность предприятия;

$У_i$ -уровень освоения проектной мощности в i -ом месяце.

С течением времени производительность труда П. возрастает. Поскольку речь идет об обученных рабочих, можно принять, что она растет такими же темпами, как и на действующих предприятиях при неизменных мощностях.

Численность работающих группы "Б" после окончания периода комплексного освоения должна стать равной нулю, так как вся эта группа перейдет после обучения в состав третьей группы.

Процесс расстановки персонала включает ряд взаимосвязанных и взаимообусловленных действий, обеспечивающих устойчивость развития коллектива организации.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности

### *Работа со специалистами за рубежом*

Опыт промышленно развитых стран свидетельствует о том, что для внедрения робототехники и гибких автоматизированных производств необходим значительный объем дополнительных знаний, которые могут быть получены только в процессе специальной подготовки в высших учебных заведениях и в учебных центрах. Это ставит проблему подготовки высококвалифицированных фахивцив.

Западные специалисты считают, что знаний, полученных в вузе, достаточно на первые 3-5 лет работы, после чего требуется переподготовка на курсах повышения квалификации. Расходы американских корпораций на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют 1-5% прибыли без учета государственных дотаций. Усиливаются требования к квалификации инженеров. Например, в университетах Англии первую ученую степень - бакалавра технических наук - получают через три года, в политехнических институтах - через четыре года. Однако диплом инженера выдается после завершения курса практического обучения под руководством дипломированного инженера, который является членом соответствующей профессиональной ассоциации. В последние годы введена дифференцированная система подготовки инженеров с дипломами I и II классов (диплом II класса дает минимум академических знаний).

В США каждый руководитель в течение всей трудовой деятельности проходит полный или сокращенный курс обучения в университете (два-три раза). Ведущие фирмы требуют, чтобы каждый руководитель не менее 40 часов в год учился на курсах повышения квалификации. В колледжах и университетах большое внимание уделяется теоретической подготовке, что составляет 25% всех програм.

Зарубежные эксперты считают, что способность адаптироваться к новым требованиям - второй по важности качество для руководителей после организаторских способностей. В процессе обучения руководителей используются упражнения по прогнозированию, которые заключаются в том, что каждый из руководителей отвечает на 10 вопросов, а потом они вместе вырабатывают коллективное мнение относительно предложенных проблем.

Одним из основных факторов, определяющих развитие организации в условиях автоматизированного производства, является активизация творческой деятельности работников. Для некоторых руководителей активизация творческой активности представляет определенную опасность, так как часто влечет за собой должностные перемещения, в результате которых они теряют прежнюю власть и авторитет. Поэтому

руководители нередко препятствуют развитию творческой инициативы специалистов.

Инертность и приверженность привычкам также замедляют развитие творческой деятельности. Общие нормы, правила и стандарты, разработанные для коллективов без учета индивидуальных способностей, сдерживают развитие новых идей. Много зависит и от морального климата в организации, форм и методов управления производственными коллективами. Поэтому сегодня многие фирмы уделяют внимание работе с молодыми специалистами, которым предстоит работать в условиях автоматизированного производства.

Работа с молодыми специалистами, подготовка их к инженерной и управленческой деятельности, ее формы и методы во многом зависят от особенностей организационной структуры компаний и специфики производства. Например, в одной из автомобильных компаний Японии при зачислении в штат выпускников университета решающее значение имеют их способности в области сбыта и интеллект. Вступив на работу, молодой руководитель проходит краткий курс обучения по общим вопросам управления. Прослушав двухнедельный курс вводных лекций и недельный курс по техническому обслуживанию, он проходит месячную практику в конструкторском бюро, затем в течение месяца ознакомляется с работой производственного отдела. В распоряжение молодого специалиста предоставляется штат из пяти сотрудников и двух секретарей. На формирование нового руководителя существенно влияет наставничество.

Например, при приеме на работу молодых специалистов в одну из сталелитейных японских компаний учитываются их организаторские способности, рекомендации университетского клуба, престиж университета. Новый сотрудник за год проходит курс интенсивной технической подготовки на одном из заводов компании, где учится анализировать технологические процессы, системы бухгалтерского учета и т. д. Наставник со стажем работы в компании не менее трех лет несет полную ответственность за уровень подготовки нового специалиста и является его консультантом по всем производственным вопросам. В течение пяти лет деятельность молодого специалиста контролируется руководителем подразделения, и результаты эффективности его труда служат основанием для составления служебных рекомендаций.

Основная цель программ повышения квалификации молодых специалистов заключается в предоставлении им возможности изучить механизм совершенствования организационной структуры и стратегии развития компании, а также "осознать" свои функции посредника между рядовыми сотрудниками и высшим руководством. При этом результаты деятельности молодого руководителя оцениваются с учетом уровня квалификации его подопечных.

Многие британские фирмы вкладывают большие средства в курсы подготовки молодых менеджеров с отрывом от производства, в программы повышения их квалификации, осуществляемых совместно со школами бизнеса и университетами. Последние весьма своеобразны. Так, одна из строительных фирм разработала компьютерную деловую игру, имитирующую деятельность компании в тяжелой финансовой ситуации. Команды из четырех человек за два с половиной дня должны найти выход из ситуации. Некоторые фирмы организуют для своих менеджеров поездки по зарубежным филиалам, в которых они, с одной стороны, изучают здесь накопленный управленческий опыт, а с другой - учатся работать на предприятиях, находящихся в разных экономических условиях. Некоторые компании регулярно собирают со всех концов страны управляющих филиалами, их молодых руководителей для обмена опытом и обсуждения проблем, стоящих перед компанией. Кроме того, такие встречи помогают новым руководителям освоить стиль управления, принятый в компании, и способствуют контактам внутри нее.

Вероятно, наиболее оригинальный способ поднять работу управляющих на новый уровень на основе улучшения их взаимодействия и взаимопонимания найдено английским филиалом фирмы "Эппл", который организовал для своих менеджеров восхождение на Килиманджаро. Совместное преодоление трудностей похода привело к тому, что взаимопонимание и взаимодействие управляющих достигли оптимального для совместной деятельности уровня.

В работе с молодыми специалистами основное место занимает организация их эффективной адаптации. От того, насколько правильно организован начальный этап трудового пути, во многом зависит эффективность дальнейшего использования молодых специалистов в управленческой или инженерной деятельности. По мнению зарубежных исследователей, период адаптации молодых специалистов можно представить в виде состоящего из нескольких этапов циклического перехода из одного состояния в иной.

Период адаптации молодых специалистов длится достаточно долго, и условно его можно разделить на четыре этапа:

- первый - подготовительная фаза, когда оценивается уровень подготовки выпускника вуза, способность эффективно выполнять возложенные на него обязанности;

- второй - начальный период практического ознакомления молодого специалиста со своими новыми обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются администрацией и другими сотрудниками;

Третий - собственно приспособления молодого специалиста к новому статусу;

- Четвертый (заключительный) - постепенное урегулирование проблем и конфликтных ситуаций, переход к стабильной работе.

Особое значение придается первым двум этапам адаптации. Так, на первом этапе основное внимание должно уделяться выработке мер, позволяющих выпускнику лучше подготовиться к выполнению новых для него обязанностей, повысить психологическую устойчивость и уверенность в себе. На втором этапе задача состоит в предоставлении как администрацией, так и коллегами помощи молодому специалисту в преодолении трудностей.

По мнению многих исследователей, основным мероприятием, что способствует сокращению периода адаптации молодого специалиста, является организация стажировки студентов. Так, ряд предприятий Франции, разработавших в этой области определенную политику, получают возможность выявить наиболее способных студентов, предусматривая предоставление им в дальнейшем работы на предприятии, ознакомление будущего специалиста с реальной жизнью фирмы и привитие ему определенных навыков. Эти фирмы поддерживают связи со стажерами в течение всего периода их обучения, а специалисты по персоналу этих фирм необходимым условием эффективного использования стажеров на предприятии считают установление постоянных контактов между фирмой и учебными заведениями.

## **Тема: Организация обучения персонала**

Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов. Непрерывное обучение рабочих. Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров. Методика расчета затрат на повышение квалификации. Системы профессионального обучения персонала за рубежом



## *Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов.*

Непрерывное обучение руководителей и специалистов предполагает повышение квалификации и переподготовку. К повышению квалификации относится любое обучение, направленное на развитие и совершенствование знаний, умений и навыков в конкретном виде специальной деятельности, обусловленное постоянным изменением содержания труда, совершенствованием техники, технологии, организации производства и должностными перемещениями.

Под переподготовкой следует понимать необходимость получения нового специального образования, вызванного потребностью научно-технического и социального развития. Существуют следующие основные виды обучения руководящих работников и специалистов, обеспечивающие его непрерывность: систематическое самостоятельное обучение (самообразование); краткосрочное обучение (повышение квалификации); стажировка; аспирантура и докторантура; переподготовка. Рассмотрим содержание видов обучения непрерывной системы повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов.

Систематическое самостоятельное обучение каждого руководителя и специалиста осуществляется по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем. В индивидуальных планах исходя из вида специальной деятельности работника рекомендуется изучать передовой отечественный и зарубежный опыт; новейшие достижения науки, техники, научной организации производства; проблемы экономики, права, социологии, педагогики и др. В связи с тем, что повышение квалификации — служебная обязанность каждого работника, то и самообразование может осуществляться как в рабочее время, так и вне его. Самообразование дает возможность систематически (самостоятельно и с помощью консультантов) изучать отечественную и зарубежную научно-техническую литературу, передовой опыт в своей сфере трудовой деятельности. Эффективность и качество самообразования в значительной степени определяются хорошо организованной работой консультационных пунктов (предприятий, отраслей, регионов) по видам специальной деятельности руководителей и специалистов. Выполнение работником плана самостоятельной работы контролирует его непосредственный руководитель.

Краткосрочное обучение. В данном виде обучения по мере необходимости повышают квалификацию руководители и специалисты предприятий и организаций с целью увеличения эффективности своей трудовой деятельности. Как правило, обучение проводится с отрывом от работы до трех недель или с частичным отрывом от работы продолжительностью до шести месяцев. Рекомендуемая численность обучаемых в группах — 10-30 человек (в учебных заведениях системы повышения квалификации — 25-30 человек).

Учебные планы и программы для краткосрочного обучения разрабатываются предприятиями (организациями) или учебными заведениями, организующими данный вид обучения руководителей и специалистов. Обучение в группах заканчивается сдачей экзаменов или защитой курсовых работ (рефератов). Стажировка руководящих работников и специалистов осуществляется на передовых отечественных и зарубежных предприятиях и в организациях в целях освоения и внедрения лучшего высокоэффективного опыта организации труда в определенном виде специальной деятельности. Индивидуальную программу и план проведения стажировки разрабатывает специалист, направляемый на стажировку, совместно с руководителем стажировки. Исходя из целей стажировки определяется конкретная ее продолжительность.

О результатах стажировки работники отчитываются по месту работы непосредственному руководителю.

Аспирантура и докторантура. По тематике, способствующей решению научно-технических, экономических, психолого-педагогических, правовых и других проблем на предприятии, руководители и специалисты могут направляться в целевую аспирантуру или докторантуру. Такое обучение осуществляется согласно действующему законодательству, определяющему порядок подготовки научных кадров. Переподготовка. В процессе научно-технического и социального прогресса полученное специалистом базовое образование может видоизменяться, а иногда и утрачивать назначение. Соответствующие учебные заведения осуществляют переподготовку руководителей и специалистов с тем, чтобы они овладели новой специальностью. Для различных категорий работников и специальностей существуют различные типы учебных заведений и продолжительность переподготовки. Любым должностным перемещениям должны предшествовать повышение квалификации или переподготовка руководителей и специалистов. При отсутствии должностных перемещений все руководители и специалисты обязаны повышать квалификацию по роду специальной деятельности с установленной периодичностью (самообразование — постоянно, семинары — систематически, краткосрочное обучение — ежегодно, длительное обучение — не реже одного раза в пять лет).

### *Непрерывное обучение рабочих*

Отраслевая программа развития сестринского дела в Российской Федерации до 2020 г., принятая на III Всероссийском съезде средних медицинских работников, предъявляет новые требования к развитию системы здравоохранения и подготовке медицинских кадров.

Основные направления развития сестринского дела - рациональное использование сестринского персонала в повышении качества и доступности медицинской помощи.

На сегодняшний день для обеспечения качественной сестринской помощи необходимо непрерывное повышение квалификации медицинских сестер путем использования различных форм и методов обучения и активизации мотивации к саморазвитию и самосовершенствованию.

Важным звеном в системе непрерывного образования является аттестация и сертификация - механизмы государственного контроля качества подготовки специалистов, реализуемые в соответствии с Положением о порядке получения квалификационных категорий специалистами, работающими в системе здравоохранения РФ, утвержденным приказом Минздрава РФ от 09.08.2001 № 314. Согласно законодательству РФ медицинский работник, имеющий стаж практической работы, равно как и начинающий, должен получить сертификат специалиста, а затем подтверждать его каждые пять лет.

В настоящее время далеко не все работодатели могут оплачивать курсы повышения квалификации для своих сотрудников на базах образовательных учреждений. Все эти причины актуализируют разработку альтернативных моделей, повышения компетенции специалистов среднего звена.

Одной из альтернативных перспективных моделей решения данной проблемы являются выездные циклы обучения, проводимые образовательными учреждениями по заказам ЛПУ на базах организаций - заказчиков. Такая форма работы признана экономически эффективной и дает возможность при построении образовательных программ учесть специфику оказания медицинских услуг в конкретном учреждении или регионе.

На современном этапе развития сестринского дела практикующей медсестре кроме базового профессионального образования требуется постоянное повышение квалификации. Чтобы претворить в жизнь основные идеи сестринского процесса, нужно постоянно повышать профессиональный уровень. Образование - это не разовая акция, а каждодневный труд. Для решения этой задачи большое внимание уделяется образованию и самообразованию без отрыва от основной деятельности. Система лицензирования медицинских учреждений, с одной стороны, стимулирует руководство ЛПУ к своевременному обучению среднего медперсонала и получению сертификатов, а с другой - ставит перед выбором формы обучения, поскольку отсутствие квалифицированного сотрудника на рабочем месте в течение длительного времени затрудняет оказание качественной медицинской помощи.

Обучение по основному месту работы имеет ряд преимуществ:

- Не требует больших финансовых затрат.
- Не требует отрыва от основной работы и выезда за пределы населенного пункта.
- Дает возможность оперативно реализовывать полученные теоретические знания в практической деятельности.

И.С. Бахтина предлагает модель структуры образовательного процесса средних медицинских работников в условиях лечебно-профилактического учреждения, которая содержит следующие этапы:

1. Определение потребностей ЛПУ в обучении среднего медперсонала и возможностей сотрудников приобретать новые знания и навыки, что достигается в процессе:

- Анализа текущей ситуации в лечебно-профилактическом учреждении или его отделении (оценки показателей деятельности, сравнения их с нормативными документами и с показателями других ЛПУ).
- Выявления потребностей в определенных видах помощи (услугах, манипуляциях).
- Оценки возможностей персонала в отношении выполнения планируемого вида работ (возможностей расширения зоны обслуживания, совмещения видов деятельности, взаимозаменяемости).
- Оценки возможностей увеличения штатов, обеспечения дополнительного материального стимулирования.
- Оценки психологического настроя медицинских сестер на обучение.
- Оценки физических, социальных, психологических возможностей, способностей сестер к обучению.
- Конкретизации потребностей в обучении: кого, когда, чему, где обучать, то есть составление плана-графика, включающего организацию учебного процесса и проведение контроля знаний и навыков.

2. Определение ресурсов на обучение:

- Средства, выделяемые на покрытие расходов, на обучение.
- Время, затрачиваемое на процесс обучения.

3. Составление учебных программ:

- Порядок предоставления учебного материала.
- Насыщенность, скорость подачи учебного материала (количество и содержание занятий).

- Формы контроля знаний.

4. Подбор преподавательских кадров:

- Сотрудники ЛПУ, где организовывается обучение.
- Приглашенные специалисты.

5. Выбор методики обучения.

#### 6. Оценка результатов обучения:

- Выбор критериев оценивания и их количественных и качественных показателей
- Обоснование легко алгоритмизированной методики оценивания, учитывающей понятные всем участникам величины, возможность коллективной и индивидуальной оценки.

#### 7. Анализ эффективности обучения:

- Оценка экономической эффективности.
- Оценка социальной эффективности.

В современных условиях программу обучения среднего медперсонала и состав обучающихся определяет, как правило, старшая медицинская сестра ЛПУ.

Традиционными методиками обучения на рабочем месте являются:

- "копирование" (медсестра прикрепляется к опытной медсестре и копирует ее действия);
- наставничество (прикрепление опытного сотрудника к молодому специалисту для ежедневной консультативной и практической помощи);
- метод усложняющихся заданий (специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема знаний и повышения их сложности, в итоге - самостоятельное выполнение работы);
- ротация (временный перевод на другую работу с целью получения дополнительной квалификации и расширения опыта);
- использование учебных методик, подробных инструкций и описаний;
- лекционные, семинарские и практические занятия;
- научно-практические конференции;
- деловые игры.

Корпоративная система обучения является сильным мотивирующим фактором, так как способствует осознанию каждым сотрудником своих перспектив в организации. Эта система обучения может включать различные формы работы: дискуссии, круглые столы, конкурсы профессионального мастерства и др.

Для обучения медицинских сестер на рабочем месте в ЛПУ используют активные методы обучения:

- Производственные деловые игры;
- Блиц-игры;
- "мозговой штурм";
- Программированное обучение;
- Ситуационные игры.

Так, например, в производственной деловой игре "Возникновение чрезвычайной ситуации" медицинский персонал отрабатывает навыки правильного реагирования при возникновении пожара, обнаружении оставленного без присмотра предмета, анонимном звонке с информацией о минировании здания и др. Может проводиться деловая игра "действия медицинского персонала при выявлении больного с подозрением на наличие особо опасной инфекции". Сюжеты игр отражают реально существующие в стране и здравоохранении проблемы (угроза терроризма, крымская геморрагическая лихорадка, холера и др.). Чем быстрее и четче медицинские сестры будут действовать в смоделированной ситуации, тем меньше ошибок они допустят при возникновении реального чрезвычайного происшествия. Специалисты, проводящие обучение, обязательно обсуждают результаты игры, анализируя допущенные ошибки.

Блиц-игры обычно применяют в процессе работы со студентами, которые проходят учебно-производственную практику на базе стационара, и молодыми специалистами.

Целью блиц-игры является установление личного контакта со студентами и молодыми специалистами, а также определение объема и уровня их теоретических знаний

по определенной теме. В основе блиц-игры лежит определенная ситуация. Например, при демонстрации учебного видеофильма с помощью коротких вопросов руководитель блиц-игры может выяснить насколько хорошо усвоена обучающимися новая тема.

Во время первой встречи студентам дают задание описать свое первое впечатление о диспансере, медицинских сестрах и их руководителях. Таким образом, создается портрет конкретного сотрудника на основании коллективного впечатления. Затем полученную информацию анализируют совместно с учебным сектором Совета медсестер и главной медицинской сестрой.

Деловая игра "Мозговой штурм" направлена на коллективное выдвижение идей и их развитие. Этот оперативный метод решения проблемы, рожденный в системе управления, основан на стимулировании творческой активности. Участникам обсуждения предлагают высказать как можно больше вариантов решения, догадок, ассоциаций, различных идей и предложений (например, по организации и проведению мероприятий "день медицинского работника", "лучший по профессии" и др.). Процесс экспертизы довольно трудоемкий, т.к. требует оценки каждого предложения.

В работе с медицинскими сестрами очень эффективен метод программированного обучения. Разработаны такие программы тестовые задания по ГО, ЧС, ВИЧинфекции, неотложной помощи.

При обучении медсестёр выполнению манипуляций практикуется просмотр видеофильмов. Правильное использование видеофильмов способствует повышению интереса медсестёр к своей профессии.

Нередко для обучения проводят ситуационные игры. Медсестрам предлагают ситуацию, при которой необходимо выбрать оптимальный вариант.

Решая задачи с неопределённым искомым и избыточными сведениями в условии, обучающиеся выбирают главное, ставят сестринский диагноз, намечают план оказания неотложной помощи, составляют план сестринского ухода.

Обучающимся также предлагают решать задачи:

- с противоречивыми, часто неверными сведениями в условиях;
- предусматривающие лишь вероятные решения (например, у больного все клинические симптомы указывают на диагноз "пищевая токсикоинфекция", на самом деле возможны острая пневмония, плеврит;
- с вероятным прогнозированием и резким уменьшением времени решения;
- на обнаружение ошибок в предыдущем решении.

Медицинские сёстры должны уметь самостоятельно мыслить, анализировать причинно - следственные связи, развивать у себя творческое мышление.

Для закрепления полученной на учебах информации сестринский персонал должен сдавать зачеты в устной и тестовой формах непосредственно главной медицинской сестре, эпидемиологу или конкретной категории специалистов (в зависимости от тематики). Для составления тестовых заданий используется утвержденная инструктивно-методическая информация, сборники технологий. Принятие зачетов не только помогает выявлять уровень индивидуальной подготовки медсестер, но и позволяет анализировать работу старших медицинских сестер по обучению персонала, проведению конференций, технических учеб в отделениях. Также регулярные проверки знаний среднего медперсонала становятся мотивацией для его самоподготовки.

В ЛПУ должны быть разработаны критерии оценки деятельности среднего медперсонала, где непосредственно на рабочем месте можно получить представление о профессиональной деятельности, уровне знаний медицинской сестры. В комиссию по контролю качества обычно входят главная медицинская сестра, старшая медицинская сестра, эпидемиолог, заведующая аптекой, специалист конкретной категории. Оценка

деятельности персонала осуществляется по разделам работы для организации контроля и коррекции качества.

По результатам проверки анализируется эффективность учебных мероприятий, обсуждаются пути коррекции выявленных недостатков. Предложенные мероприятия в обязательном порядке включаются в план работы старших медицинских сестер. Данная работа приносит положительную динамику в профессиональном росте медицинских сестер, вследствие чего повышается качество оказываемой помощи пациентам, и способствует развитию сестринского дела в ЛПУ.

Таким образом, продуманная целенаправленная работа по организации обучения и повышения квалификации персонала позволяет создать у медсестёр позитивное отношение к нововведениям, повысить качество оказываемых медицинских услуг.

*Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров.*

**Методическое обеспечение профессионального обучения персонала** - это рациональная система учебно-методической документации, средств обучения, контроля знаний, умений и навыков работников предприятия, необходимая для полной и качественной теоретической и практической их подготовки в пределах периода, установленного учебным планом.

Методическое обеспечение обучения персонала организации включает следующие составляющие:

- учебную документацию: рабочие учебные планы и учебные программы, перспективные тематические планы, планы форм обучения непосредственно на рабочем месте, вне рабочего места организации и за ее пределами;
- средства обучения для учащихся и слушателей: учебники, учебные пособия (при отсутствии - конспекты лекций), практикумы, справочники, сборники задач, сборники индивидуальных задач для выполнения упражнений и самостоятельных работ, учебно-методические пособия для выполнения лабораторно-практических работ, комплекты инструкционно технологического документации и тому подобное;
- средства для преподавателей, мастеров и инструкторов производственного обучения, тьюторов и тренеров по корпоративному обучению: отдельные методики и методические разработки по темам по учебным дисциплинам, методические рекомендации, информационные материалы о прогрессивный опыт по обучению персонала, методы обучения передовых высокопроизводительных приемов и способов работы и т.п. ;

- дидактические средства на уроках, лекциях, практических занятиях: наглядные пособия, технические средства обучения, раздаточный материал, демонстрационное оборудование, приборы для контроля знаний, умений и навыков работников;

- учебное оборудование для выполнения работниками учебно-производственных и лабораторно-практических работ. Его перечень зависит от профессии, должности, по которым проводится обучение на производстве, и конкретизируется в рабочих программах учебных дисциплин.

#### *Методика расчета затрат на повышение квалификации.*

В затраты работодателя по повышению квалификации входит:

- 1) оплата обучения специалиста;
- 2) оплата учебной литературы;
- 3) оплата командировочных расходов:

- по проезду;

- по найму жилого помещения;

- дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные);

- иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя.

Если работники направляются для повышения квалификации с отрывом от работы, законодательство Украины обязывает работодателей предоставить работникам ряд гарантий таких как:

- сохранение места работы (должности);

- сохранение среднего заработка.

Методика расчета затрат на повышение квалификации

В настоящее время предпринимаются попытки анализа и разработки методик расчета затрат на повышение квалификации. Например, предлагается методика, согласно которой затраты отрасли на повышение квалификации своих руководящих работников и специалистов можно выразить формулой:

$$Z_0 = Z_{ипк} + Z_{сод}$$

Где  $Z_0$  - общие затраты на повышение квалификации;

$Z_{ипк}$  - сумма отчислений на обучение в ИПК;

$Z_{сод}$  - затраты предприятий на содержание слушателей ИПК;

Величина  $Z_{ипк}$  известна, она ежегодно определяется министерством или ведомством. Величина  $Z_{сод}$  включает расходы на проезд за время обучения, выплату средней заработной платы за время обучения, расходы по командировкам за время обучения на предприятиях для изучения передового опыта или стажировки, т.е.:

$$Z_{сод} = R_{дор} + R_{зпл} + R_{ком}$$

Величина  $R_{дор}$  определяется на основе действующих транспортных тарифов.  $R_{зпл}$  - выплата средней заработной платы за время обучения,  $R_{ком}$  - затраты на командировочные.

Так же специалисты приводят другой способ расчета затрат на обучение:

$$ZO = O * ЧО * СО,$$

где  $ZO$  - затраты на обучение, руб.;

$O$  - количество обучающихся, чел.;

$ЧО$  - количество часов на обучение, час.;

$СО$  - стоимость одного часа обучения, руб.

### *Системы профессионального обучения персонала за рубежом*

В промышленно развитых странах существуют различные виды профессиональной подготовки. **Основными видами профессиональной подготовки рабочих** являются чередующееся обучение и непрерывное обучение.

К **первому** виду относится переподготовка типа "школа - предприятие" с различными сроками обучения: 2-4 года для лиц в возрасте 15~25 лет. Как правило, обучение осуществляется в центрах профподготовки, где учащиеся осваивают теоретический курс, совмещая его с практикой на предприятии (в Дании, Португалии, ФРГ, Финляндии, Швейцарии, Нидерландах). Профподготовка может осуществляться непосредственно на предприятии. Для этого достаточно заключить контракт с данным предприятием (в Бельгии, Италии, Дании, Португалии, Норвегии). Данный контракт не предполагает выплаты зарплаты учащимся. Чередующаяся профподготовка предполагает прохождение стажировки лицами, уже получившими специальное образование, с целью специализации или профориентации (во Франции, Испании, Португалии). В этом случае стажеры получают зарплату.

**Второй вид** профессиональной подготовки - непрерывное обучение - касается рабочих, повышающих квалификацию без отрыва или с отрывом от производства. В одних странах (Португалия, Испания, Финляндия, Бельгия, Норвегия) профподготовка является частью социальной политики государства, которое выделяет средства для ее осуществления, в других она проводится без согласования с государственными органами за счет средств предприятий и налога с трудящихся (во Франции, Италии, Люксембурге, Швейцарии, Нидерландах). В большинстве стран, включая и Украину, существует такой вид профессиональной подготовки, как стажировка на промышленном предприятии. Она предусмотрена как для учащихся на разных стадиях обучения в учебных заведениях, так и для выпускников. Этот вид профподготовки применяется и для безработных, которые часто не могут отвергнуть такое предложение, чтобы не лишиться пособия.

Производственно-техническое обучение в большинстве стран является разновидностью чередующегося обучения и предполагает теоретическую и практическую подготовку, но в данном случае большую часть времени (около 80 %) учащийся проводит на предприятии, которое обязуется по окончании обучения присвоить ему соответствующую квалификацию и выплачивает стипендию (около 30~60 % минимальной зарплаты) в течение всего периода обучения. Как правило, крупные предприятия имеют свои центры профессиональной подготовки, а мелкие осуществляют подготовку рабочих непосредственно на предприятии. Каждое предприятие дает обширную информацию для молодежи, родителей, преподавателей, в которой кроме рекламы предприятия сообщается также о перспективах и характере труда по тем или иным профессиям, о возможностях профессионального продвижения.



## Тема: Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной

Оценка состояния текучести кадров. Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров. Управление мобильностью кадров на производстве. Система профессионального продвижения работников

### *Оценка состояния текучести кадров*

Текучесть кадров - одна из ключевых проблем любой организации, которая отрицательно сказывается на работе предприятия, не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Можно дать следующие определения текучести кадров персонала на предприятии:

Текучесть кадров - это движение работников на предприятии.

Текучесть кадров в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу.

Повышенный оборот кадров, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, отвлекает высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, что в результате вызывает экономические потери. Регулирование текучести персонала становится основным фактором, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития организации. При контролируемой текучести возникает возможность вытеснения неконкурентоспособных работников: лиц с пониженной производительностью труда и работоспособностью, низким или морально - устаревшим профессионально-квалификационным уровнем, слабо сформированными мотивационными установками и т.д. В этой связи открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся «лучших» сотрудников, которые позволяют организации получить весомое конкурентное преимущество на рынке.

Работа по изучению и снижению текучести кадров на предприятии предусматривает следующие этапы:

- сбор и обработка информации о состоянии, причинах и факторах текучести кадров (определение количественных и качественных характеристик процесса);
- анализ процесса текучести кадров;
- разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров.

Остановимся подробнее на количественном анализе изучаемого явления. Состояние процесса текучести кадров характеризуется коэффициентом текучести (Кт), частным коэффициентом текучести (Кч. т) и коэффициентом интенсивности текучести (Ки. т).

Коэффициент текучести используется для оценки размеров текучести в целом по организации и по отдельным ее подразделениям. Он рассчитывается за отчетный период (месяц, квартал, год) как отношение количества работников, уволенных за нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников.

Эта формула для расчета потерь проста в применении, но обманчива. Основным возражением против оценки текучести кадров с использованием процента уволившихся за данный период является то, что эти цифры могут быть раздуты за счет большой текучести кадров относительно общей небольшой доли работников, особенно в периоды активного приема на работу. Ведь этот показатель может быть распространен на всю компанию,

охватывая все профессии и работников с большим и малым стажем работы или он ограничен небольшой долей работников - задействованы могли быть только несколько рабочих мест, хотя каждая из этих позиций должна была быть заново заполнена несколько десятков раз в течение этого года. Это совершенно различные ситуации, и если они не анализируются, прогнозы по будущим потребностям будут неточными и могут быть приняты неадекватные меры для исправления ситуации. Индекс текучести также вызывает подозрения, если среднее количество работников, относительно которого рассчитывается процент, не характерно для последних тенденций в связи со значительным увеличением или уменьшением количества работающих за период.

Частный коэффициент текучести (Кч. т) используется для оценки размеров текучести по отдельным половозрастным, профессиональным, образовательным и другим группам трудового коллектива. Он рассчитывается как отношение количества уволенных в данной группе за нарушения трудовой дисциплины, а также ушедших по собственному желанию, к среднесписочной численности работников данной группы.

Коэффициент интенсивности текучести (Ки. т) является отношением частного коэффициента текучести (Кч. т) по данной группе, выделяемой по организации в целом или по отдельным ее подразделениям, к коэффициенту текучести (Кт), вычисленному соответственно по организации в целом или по отдельным ее подразделениям. Он показывает, во сколько раз частный коэффициент текучести по данной группе больше или меньше Кт, а именно: значение  $Ки.т. > 1$  свидетельствует о среднем (относительно организации или подразделения) уровне текучести в данной группе;  $Ки.т < 1$  -- о том, что интенсивность текучести ниже ее среднего уровня, т.е. о стабильности группы;  $Ки.т. > 1$  -- о повышенном уровне текучести. Значения Ки. т позволяют установить влияние на процесс текучести таких факторов, как пол, возраст, образовательный уровень, профессия, квалификация работников и т.п., а также служит для контроля результативности отдельных мероприятий по снижению текучести. При этом низкие значения коэффициента интенсивности текучести не всегда свидетельствуют о нормальном развитии социальных процессов в коллективе. Так, в ряде профессиональных групп значение  $Ки = 0,5$  часто свидетельствует о старении коллектива.

Достаточно важным для анализа текучести кадров является коэффициент выживаемости: доля работников, занятых в течение определенного периода времени, которые остаются на предприятии после определенного количества месяцев или лет. Распределение потерь внутри каждой группы может быть отражено на графике в форме «кривой выживаемости». Было обнаружено, что базовая форма этой кривой похожа для многих ситуаций, хотя замечено, что ее пик может находиться дальше вдоль оси времени и/или может быть ниже, когда кривая относится к высококвалифицированным или обученным группам работников.

Многие считают, что индекс стабильности точнее, чем коэффициент текучести кадров. Он обычно рассчитывается как отношение: в числителе - численность работников, проработавших в течение как минимум одного года, в знаменателе - число работников, принятых год назад. Этот индекс показывает, сколько работников с более длительным стажем работы стремится остаться в компании, и, следовательно, показывает степень непрерывности трудового найма компании. Но этот индекс тоже может вводить в заблуждение, поскольку он не раскрывает широкого многообразия ситуаций, имеющих место в организации. Вариации индекса стабильности персонала называются «дополнительным индексом текучести»: это отношение численности работников, поступивших на работу и уволившихся в течение одного года к средней численности персонала в течение одного года.

Общее состояние текучести кадров анализируется по предприятию и его подразделениям: оценивается динамика коэффициента текучести по сравнению с

предыдущими периодами; выделяются подразделения с наибольшим значением  $K_t$ ; выявляются условия, которые определяют высокий уровень текучести; определяются профессиональные, половозрастные и другие группы работников, подверженные высокой текучести, и т.д. Результаты анализа обобщаются в виде отчета, где дается оценка состояния текучести по организации (предприятию) и ее динамики; делаются выводы, в которых содержатся основные направления для разработки мероприятий по снижению текучести. Детальный анализ рекомендуется проводить один раз в год по состоянию на 1 января. По состоянию на начало каждого квартала следует определять значения коэффициентов текучести по организации и ее подразделениям, сравнивая их со значениями  $K_t$  в соответствующий период предыдущего года.

Для анализа процессов стабилизации трудовых коллективов большое значение имеют также расчеты коэффициента сменяемости кадров и периодов полного обновления коллектива или отдельных профессиональных групп. Коэффициент сменяемости кадров определяется как отношение уволенных в течение года работников к их общему количеству. Полный период сменяемости кадров (в годах) рассчитывается по формуле:

$$\text{Период} = \frac{100}{K_{см}}$$

Аналогично рассчитываются показатели полного периода сменяемости кадров по отдельным категориям работников и профессиональным группам (продолжительный период сменяемости считается хорошим показателем). Может применяться также такой показатель текучести кадров как уровень «приживаемости» новых сотрудников. Он рассчитывается в вариантах

1. Абсолютное количество сотрудников, уволенных в отчетном году со стажем работы менее 1 года (с анализом причин);

2. Относительный показатель:

$$У = \frac{A}{B + C}$$

где: А - количество работников, уволенных в течение отчетного года и имеющих стаж менее 1 года;

В - количество работников, имевших на конец года стаж работы менее 1 года;

С - количество работников, уволенных в течение отчетного года со стажем менее 1 года.

В расчет (как в числителе, так и знаменателе) не принимаются временные сотрудники, а также персонал, работающий по контракту менее 1 года.

Другой метод исчисления текучести кадров - это изучение группы работников, набранных за определенный период (как правило, за квартал) и учет скорости, с которой они покинули компанию. Иногда эти показатели изображают графически, откладывая процент уволившихся на графике, показывающем квартальные периоды работы. В этом случае результирующий график носит название кривая продолжительности работы.

Очень важное при расчете показателей текучести - это определение ее оптимального уровня. На этой стадии необходимо ответить на главный вопрос - является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям. Поскольку норма текучести зависит от множества факторов (специфики бизнеса, территориального расположения фирмы и проч.), каждой компании необходимо подсчитывать свой идеальный уровень смены персонала. И даже у различных подразделений организации может быть своя норма текучести.

Приведенные статистические методы позволят своевременно информировать руководство предприятия и отдел по персоналу, как об общем уровне текучести, так и его производных, что очень важно для принятия адекватных решений по совершенствованию

системы управления человеческими ресурсами в целом и снижению текучести кадров в частности.

#### *Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров*

Особое внимание при анализе движения кадров уделяют причинам увольнения работников с предприятия. К основным причинам увольнения относят:

- естественную убыль;
- коллективные и индивидуальные увольнения;
- перемену служебного положения;
- истечение срока контракта или уход на пенсию.

Обстоятельства, обуславливающие текучесть кадров, могут быть:

- **полностью управляемыми**, к ним можно отнести условия труда и быта;
- **частично управляемыми**, такие как удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации;
- **неуправляемыми**, например природно-климатические факторы.

Целенаправленно воздействуя на первые и вторые, можно существенно снизить текучесть.

Для этого применяются различные меры, например:

- **технические** - совершенствование техники и технологии, улучшающие условия труда;

- **организационные** - нахождение каждому работнику наиболее соответствующего ему места, поскольку, например, при ощущении невостребованности и перегруженности текучесть увеличивается;

- **социально-психологические** - предоставление дополнительных льгот и гарантий, улучшение внутреннего климата и др.;

- **культурно-бытовые**, например повышение уровня медицинского обслуживания.

Сама процедура управления текучестью персонала, как правило, состоит из 3 основных этапов.

Рисунок 1.6 - Этапы управления текучестью персонала

Мероприятия по снижению текучести направлены на предупреждение причин увольнений. Замечено, что предварительный инструктаж снижает текучесть кадров, а ощущение невостребованности или перегруженности ее увеличивает.

Снижает текучесть кадров и уверенность работника, что он может воздействовать на производственные процессы. Сотрудники добросовестнее и с большим внутренним желанием выполняют ту или иную работу, если сами в полной мере будут отвечать за нее, получат возможность довести ее до конца. Удовлетворенность приносит и свобода в выборе темпа и очередности выполнения задания, возможность внесения в процесс своего, нового.

Для управления процессами текучести персонала в первую очередь используются сведения об общем числе уволившихся сотрудников: так, например, отдельно учитываются женщины. Для каждой возрастной категории, равно как и для различных спецификаций и опытных групп, осуществляются свои собственные подсчеты.

Достоверно известно, что стремление перейти из одной компании в другую находится в обратной зависимости от возраста работника. Пик переходов заканчивается в 25-30 лет. Чаще всего меняют работу служащие низких квалификаций, не имеющие перспектив, семьи, с малым стажем работы на конкретно взятом предприятии.

Существенно отличается интенсивность текучести в группах работников с разным стажем на предприятии. После трех лет работы на предприятии происходит резкое

снижение интенсивности текучести. Последнее обстоятельство связано как с фактором возраста, так и с проблемами адаптации.

Кроме того, важным моментом является обоснованность ожиданий соискателя от работы: некоторые наниматели, стремясь представить свои компании в как можно более выгодном свете, часто завышают позитивные моменты и скрывают некоторые трудности, связанные с трудовой деятельностью.

Соискатель, столкнувшись с реальным положением вещей, чаще всего не может уволиться сразу, однако негативные настроения накапливаются, и предприятие все-таки лишается сотрудника. Именно по этой причине целесообразно составить крайне реалистичную программу знакомства будущих работников с компанией.

Рекомендуется раз в год проводить **опрос всех сотрудников** об удовлетворенности работой, служебным положением и руководством, проводить письменный сбор пожеланий и идей по дальнейшему развитию производства.

Кроме того, необходимо хотя бы раз в месяц обстоятельно поговорить с каждым подчиненным, обсудив все накопившиеся проблемы и идеи последнего.

Дело в том, что человек - существо социальное, и если им длительное время не интересуются, у него возникает ощущение ненужности и понижается результативность труда. Если же регулярно проводить подобного рода встречи, сотрудники будут чувствовать, что начальство заинтересовано в их работе, и более ответственно к ней относиться.

Изучив все причины ухода персонала можно вывести пути решения каждой из них.

Немаловажное значение имеет создание на предприятии собственной **системы мотивации** сотрудников. В кадровой политике мотивация является побуждением сотрудника к эффективной трудовой деятельности. К примеру на Западе оно является чуть ли не ключевой управленческой компетенцией.

#### *Управление мобильностью кадров на производстве*

Стремящийся обеспечить долговременный рост своего бизнеса работодатель понимает, что «инвестиции в людей» не менее важны, чем обновление материальной базы производства, поскольку профессионализм сотрудников и их способность к развитию являются конкурентными преимуществами компании. Высокий процент текучести кадров сказывается на успешности организации так же остро, как финансовые потери...

Увольнение с предприятия людей рабочих специальностей, влечет за собой рост издержек: это и прямые потери прибыли от непроизведенной продукции, и косвенные, включающие затраты на поиск, отбор и наем новых людей, их адаптацию, обучение...

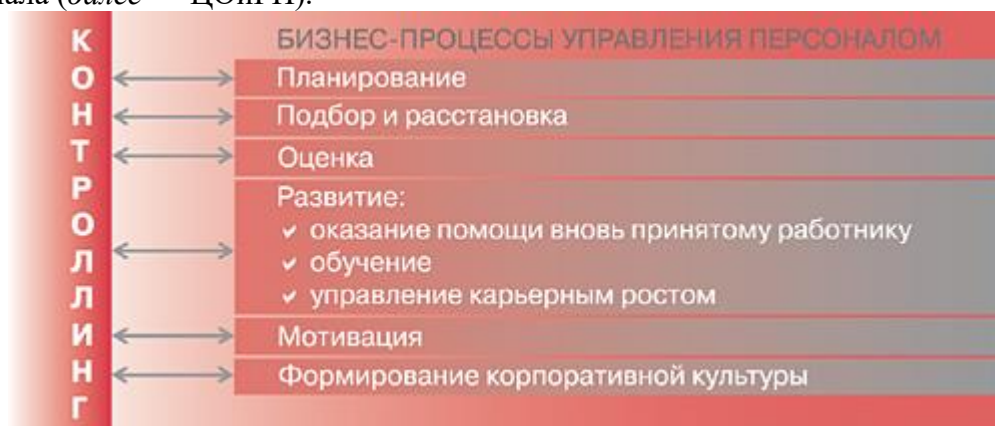
Опыт коллег и собственные наблюдения показывают, что к высокой текучести кадров приводят ошибки во всех звеньях управления персоналом, начиная с найма и заканчивая увольнением. Так, например, при опросе 500 увольняющихся работников промышленной компании были выявлены следующие причины их ухода:

- не устраивает оплата труда — 54,2% (проблема области стимулирования персонала);
- профессионально-квалификационные характеристики увольняющихся не соответствуют требованиям рабочего места (значит, проблема возникла еще на этапе подбора) — 14,5%;
- недовольны взаимоотношениями с коллегами и администрацией (проблемная зона — адаптация новичков, формирование корпоративной культуры) — 8,2%;

- не видят возможности для повышения квалификации, профессионального продвижения (проблемы связаны с обучением и управлением карьерным ростом персонала) — 7,7%.

Если, стремясь снизить процент увольнений персонала по собственному желанию, руководство будет работать только в одном из направлений, это не принесет ощутимого эффекта. В компании необходимо выстроить комплексную систему управления человеческими ресурсами (УЧР), некую модель, которая поможет сбалансировать потребности производства и людей. При таком подходе текучесть кадров становится максимально регулируемым процессом.

Подобная модель УЧР была построена внедрена на российских крупных предприятиях. Адаптировав к потребностям своего производства аналогичные модели, описанные в литературе, были внедрены в систему комплексной непрерывной работы с персоналом. В ней подробно описаны такие бизнес-процессы, как планирование численности работников, подбор и расстановка кадров, оценка персонала и его развитие, мотивация и формирование корпоративной культуры (рис. 1). Деятельность по управлению человеческими ресурсами осуществляют топ-менеджеры (генеральный директор, директора по направлениям), менеджеры среднего и низового звена (руководители структурных подразделений), менеджеры центра оценки и развития персонала (далее — ЦОиРП).



**Рис. 1. Модель УЧР**

Топ-менеджеры задают направление этой работе: они формулируют и доносят до подчиненных стратегию компании, ставят цели и показывают пути их достижения в среднесрочной перспективе. Непосредственно управляют людьми в соответствии с выработанной стратегией менеджеры среднего и низового звена. Основными субъектами в деятельности УЧР являются менеджеры по персоналу ЦОиРП, ориентированные на достижение целей УЧР путем совершенствования бизнес-процессов, создания и внедрения новых организационных процессов, направленных на рационализацию работы с персоналом.

Один из главных элементов нашей модели УЧР — **контроллинг** (под этим термином понимается экспертиза системы управления человеческими ресурсами для повышения эффективности). Экспертиза проводится ежегодно в конце года, чтобы оценить соответствие человеческого потенциала целям и стратегии развития компании, разработать общие принципы политики УЧР, а также провести оценку эффективности бизнес-процессов в сфере УЧР. Полученные в ходе контроллинга данные учитываются при кадровом планировании.

Первый бизнес-процесс, который выделяется в модели УЧР, — это **планирование**. Основная его задача — обеспечение компании необходимыми человеческими ресурсами. Бизнес-процесс планирования персонала включает следующие пять этапов (рис. 2):

1. Количественный и качественный расчет стратегической и тактической потребности компании в работниках. Он базируется на стратегической программе развития компании и бизнес-плане на год. Результатом расчета являются **план по численности и динамике квалификационного состава, плановая потребность в дополнительном персонале и план высвобождения работников.**

2. Анализ возможностей удовлетворения потребностей компании в сотрудниках. В результате дается **прогноз по обеспечению потребности компании в персонале** за счет внутренних источников и внешнего рынка труда.

3. Определение **потребности в привлечении, обучении и высвобождении работников**, а также в **кадровом резерве**. Проводится путем сравнения потребности в персонале в будущих периодах с прогнозом по обеспечению потребности в людях.

4. Разработка организационных мероприятий по достижению (поддержанию) количественного и качественного соответствия между потребностью в персонале в будущих периодах и его наличием. Эти организационные мероприятия входят как составная часть в Стратегическую программу УЧР и Комплексный план УЧР на планируемый год (это нормативный документ, в котором организационные мероприятия сгруппированы в пять разделов по бизнес-процессам; в нем указаны сроки исполнения, ответственные лица, затраты).

5. Рассмотрение и утверждение организационных мероприятий на заседании правления компании.



**Рис. 2. Схема бизнес-процесса «планирование персонала»**

Таким образом, результатом бизнес-процесса планирования персонала является вновь разработанная (либо скорректированная) **Стратегическая программа УЧР и Комплексный план УЧР на текущий год**, которыми руководствуются топ-менеджеры, менеджеры среднего и низового звена, а также менеджеры по персоналу ЦОиРП.

Для того чтобы своевременно удовлетворить **плановую потребность** в персонале, бизнес-процесс предусматривает следующие этапы:

1. Построить профили планируемых/ дополнительно вводимых должностей (они содержат требования к профессиональным и личностным качествам кандидатов).

2. Сформировать базу данных кандидатов (в зависимости от принятой кадровой политики она может быть ориентирована на внутренние или внешние источники).

3. Оценить претендентов с точки зрения их соответствия формальным требованиям дополнительно планируемых должностей (пол, возраст, образование,

квалификация, опыт работы). Если претендентов недостаточное количество, необходимо рассмотреть пути привлечения персонала и продолжить формирование базы.

4. Составить штатное расписание по запланированным должностям. На каждую вакансию подбираются претенденты из базы данных, отвечающие формальным требованиям должностей.

5. Оценить степень соответствия личностных качеств потенциальных сотрудников, отобранных по формальным данным, требованиям вакантной должности. Оценка проводится с применением тестов (согласно перечню психодиагностических методик, используемых при отборе персонала). В результате формируется список кандидатов, отвечающих формальным и личностным требованиям вакантных должностей.

6. Провести собеседования с отобранными кандидатами для подтверждения их квалификации. В ходе собеседования руководителями структурных подразделений и главными специалистами определяется уровень профессиональных знаний и умений кандидатов, что отражается в соответствующем бланке (фиксируются проверяемые знания и умения, оценки, а также обоснование оценок).

7. Составить профили отобранных кандидатов на вакантные места. Сопоставление этих данных с профилями вакантных должностей помогает руководителям при принятии кадровых решений.

8. Принять решение о найме или перемещении отобранных кандидатов; это компетенция директора по управлению персоналом и руководителей структурных подразделений. С сотрудниками, чьи кандидатуры утверждены на должности, оформляются трудовые отношения. Сведения об остальных сохраняются в базе данных.

#### *Система профессионального продвижения работников*

**Служебно-профессиональное продвижение — серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.** Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Служебно-профессиональное продвижение — это предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать фактическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником.

**Система служебно-профессионального продвижения — совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.** В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

*Первый этап* — работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленных на практику из других вузов. Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и начинают с ними подготовку к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студен там, успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в



данной организации, при приеме на работу тестируются, им оказывается консультационная помощь.

*Второй этап* — работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается испытательный срок (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения для молодых специалистов предусматривается стажировка в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, участия их в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги и делается первый отбор специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

*Третий этап* — работа с линейными руководителями нижнего звена управления. На этом этапе к отобранным линейным руководителям нижнего звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2—3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях; возможны их горизонтальные перемещения.

*Четвертый этап* — работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник — руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляют для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о его дальнейшем продвижении по службе.

*Пятый этап* — работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты — это сложный процесс. Одной из главных трудностей является выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах,

чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, т.е. перемещение сотрудника из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях нижнего и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т.п.) с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением при необходимости независимых экспертов.

### **Раздел № 3 «Делопроизводство в системе кадровых служб»**

#### **Тема: Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб**

Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб. Документационное обеспечение управления кадрами. Организация учета и отчетности по кадрам. Оценка эффективности работы кадровых служб

*Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб.*

Рациональная организация работы по управлению персоналом требует соответствующего делопроизводственного обеспечения.

Целью делопроизводственного обеспечения является организация работы с документами, формируются в системе управления персоналом.

Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Оформление документов базируется на государственных стандартах унифицированных систем документации.

Документы по оформлению приема, увольнения, перемещения работников, предоставление отпусков, поощрения, взыскания, составляют группу документов по работе с персоналом. К таким документам относятся: приказы по личному составу, заявления, контракты с работниками предприятия, трудовые книжки, личные карточки и т.д. Все эти документы формируют личные дела работников предприятия.

Документация по работе с персоналом ведется с момента приема работника к предприятию. Она является самостоятельной группой, обусловлено определенными особенностями документирования работы с персоналом.

Основой для использования различных форм документов является подсистема унифицированных форм документов. В составе данной подсистемы разработаны унифицированные формы документов, обеспечивающих реализацию задач по приему, перевод, увольнение, поощрение, предоставление отпусков, оформление дисциплинарных взысканий, а также инструкции по применению унифицированных форм документов. С каждой из задач существует форма документов: анкета, дополнения к анкете, заявление, представление, график, пояснительная записка, докладная записка и т.д.

Право приема работников на работу принадлежит руководителю предприятия. Руководитель может передавать предоставленное ему право приема на работу работников,

как правило, только тем лицам из состава администрации, сфера руководящей деятельности которых распространяется на все предприятие в целом.

При приеме на работу работнику необходимо предъявить: паспорт, трудовую книжку, диплом об образовании (если есть), автобиографию, заявление о приеме на работу. Если вопрос о приеме на работу решен положительно, администрация предприятия заключает с принятым работником контракт. На сегодняшний день существует целый ряд типовых форм контрактов между предприятием и работником. Особенности контракта зависят от профиля предприятия и должности работника.

При приеме на работу работник кадровой службы обязан проверить все данные, внесенные работником в представлении документы. Одним из основных документов по работе с персоналом является личная карточка, в которой указывается: Ф.И.О., дата рождения, гражданство, номер и серия паспорта, домашний адрес сотрудника. Данные о стаже работы, а также о должностных перемещения работника указывают на основании записей в трудовой книжке.

При приеме на работу подается письменное заявление, в котором излагают просьбу о зачислении на предприятие, указывают свою профессию, специальность и должность. Для заявления характерны следующие реквизиты: адресат, автор, наименование вида документа (заявление), текст, подпись составителя, дата составления,

Заявление о приеме на работу является основанием для соответствующего приказа.

Приказами по персоналу предприятия оформляются: прием, перемещение по службе, увольнение, предоставление отпусков, объявление поощрений, меры воздействия к нарушителям и т.д.

Оформляются приказы по личному составу на общих бланках. В заголовке к тексту пишутся слова: о приеме на работу; о переводе на другую работу и т.д. В приказах по персоналу предприятия констатирующая часть, как правило, отсутствует. Распорядительная часть делится на пункты. Каждый пункт такого приказа начинается глаголом, обозначающим действие: НАЗНАЧИТЬ, ПЕРЕВЕСТИ, ПРЕДОСТАВИТЬ и т.д.

При этом фамилия стоит печатать вполне прописными буквами, а имя и отчество строчными, затем указывается должность, структурное подразделение, содержание действия в отношении лица, о котором составляется приказ. Кроме того, в пункте приказа о назначении на должность указывают, на какую должность, с какой даты и с каким окладом принимается работник. Образец группового приказа представлен в приложении Б.

В приказе о предоставлении отпуска указывается вид отпуска, количество предоставляемых рабочих дней, а также даты начала и окончания отпуска. Приказ по персоналу предприятия должен по каждому пункту содержать основание, в которой указываются документы, выступили основанием для издания приказа. После подписания приказа руководителем предприятия он должен быть передан структурным подразделениям, деятельность которых непосредственно связана с данным приказом (бухгалтерия, отдел кадров и т.д.), для соответствующего согласования.

#### *Документационное обеспечение управления кадрами.*

Документационное обеспечение управления персоналом государственной службы включает полный цикл - создание (документирование), обработку и движение документов в организации с момента их создания работниками кадровой службы или поступления до завершения исполнения или передачи в другие подразделения.

В число основных делопроизводственных функций системы управления персоналом входит:

- документирование по кадровым вопросам;
- обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до исполнителей -- работников системы управления персоналом;
- регистрация, учет и хранение документов по личному составу;
- формирование дел в соответствии с их номенклатурой, утвержденной для данной организации;
- копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль исполнения документов по личному составу;
- передача документов по вертикальным и горизонтальным связям.

В управлении персоналом как подсистеме управления организацией используются следующие унифицированные системы документации:

- организационно-распорядительная документация управления персоналом, включающая в качестве подсистем:
  - организационно-кадровую документацию (штатное расписание, структура и штатная численность, положение о кадровой службе, положение о персонале, должностной регламент);
  - организационно-распорядительную документацию (приказ о внесении изменений в штатное расписание, распоряжение);
  - справочно-информационную документацию (письмо, докладная записка, объяснительная записка, справка, заявление, представление, протокол и др.);
  - документацию по личному составу (приказы по личному составу, трудовой договор (служебный контракт), личный листок, личная карточка, трудовая книжка, анкета, автобиография, рекомендация, пенсионное дело и др.);
  - документацию по обращениям граждан;
  - плановая документация (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате труда, планы подготовки и повышения квалификации персонала и др.);
  - отчетно-статистическая документация (статистические отчеты по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда, высвобождению работников и т. д.);
  - документация по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию) и пр.

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет и исполняет документацию в соответствии со своим функциональным назначением. Большинство этих документов носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ними определяется внутренними положениями, правилами и инструкциями.

Организационно-кадровая документация включает комплекс взаимосвязанных документов, закрепляющих численный и должностной состав организации, ее структуру, задачи и функции, права, обязанности и ответственность персонала управления, структуру и задачи кадровой службы.

К организационно-кадровым документам относятся: штатное расписание; структура и штатная численность; положение о кадровой службе; положение о персонале; должностные инструкции должностные регламенты по каждой должности.

Штатное расписание устанавливает численность структурных подразделений в составе организации, должностной и численный состав работников (руководителей, специалистов и технических исполнителей) по каждому структурному подразделению и по организации в целом на календарный год с указанием фонда заработной платы. Унифицированная форма документа (форма № Т-3) представляет собой комбинацию трафаретного текста и таблицы. Порядок подготовки штатного расписания

регламентируется Инструкцией по применению и заполнению форм первичной документации по учету труда и его оплаты.

Штатное расписание разрабатывается организациями самостоятельно. Ответственность за его подготовку лежит на службе кадров. Проект документа визируют руководители структурных подразделений, юридическая служба, подписывают руководители структурных подразделений организации, главный бухгалтер, утверждает руководитель организации. В грифе утверждения указываются общая штатная численность организации и месячный фонд заработной платы. Гриф утверждения заверяется гербовой печатью организации (или печатью организации).

Структура и штатная численность закрепляются специальным документом, в котором указываются все структурные подразделения, наименования должностей и количество штатных единиц по каждой должности. Документ подписывается заместителем руководителя организации, подлежит согласованию с главным бухгалтером, начальником отдела кадров и утверждается руководителем. Гриф утверждения заверяется печатью. Изменения в структуру и штатную численность вносятся приказом руководителя организации.

Положение о кадровой службе определяет статус данного подразделения в интегрированной системе управления организации, его внутреннюю организацию, задачи, функции.

Как правило, структура Положения включает следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Основные задачи и функции кадровой службы.
3. Структура кадровой службы.
4. Права и обязанности службы и ее работников.
5. Основные требования к квалификации работников кадровой службы.
6. Рабочее место работника кадровой службы.

Положение о персонале определяет порядок трудовых и кадровых отношений, закрепленных в организации, условия трудовой деятельности всего состава работников. В нем отражаются: вопросы организации деятельности учреждения; условия оплаты труда его работников; порядок предоставления отпусков, командирования, перевода на новое место работы и освобождения от работы, поощрения и дисциплинарного воздействия; права и обязанности работников и руководства организации и ряд других, имеющих непосредственное отношение к управлению персоналом.

Положение о персонале обсуждается и согласовывается с представителями трудового коллектива, визируется юрисконсультом, подписывается заместителем руководителя и утверждается руководителем организации.

Организационно-правовое положение гражданского служащего регламентируется должностным регламентом, являющимся составной частью административного регламента государственного органа. В него включаются:

- квалификационные требования к уровню и характеру знаний и навыков, предъявляемые гражданскому служащему;
- должностные обязанности, права и ответственность за неисполнение (ненадлежащее исполнение) должностных обязанностей;
- перечень вопросов, по которым гражданский служащий вправе или обязан самостоятельно принимать решения или участвовать при подготовке проектов решений;

Организационно-распорядительная документация кадровой службы включает приказы (распоряжения) о внесении изменений в штатное расписание, о распределении обязанностей между заместителями руководителя организации, о порядке предоставления и продолжительности ежегодных оплачиваемых отпусков работников организации.

Основное назначение справочно-информационной документации -- информирование о фактическом положении дел в системе управления, сообщение сведений, инициирующих управленческие решения, обеспечение обратной связи между управляющей и управляемой системами. Поэтому в отличие от организационно-распорядительных документов, идущих от управляющего органа к управляемому, справочно-информационные документы направляются снизу вверх -- от структурного подразделения к организации в лице ее руководителя и его заместителей или по горизонтальным связям -- между подразделениями, должностными лицами.

К справочно-информационным документам относятся: докладная записка; объяснительная записка; справка; заявление; представление; протокол; предложение; служебное письмо; телеграмма; телекс; факсограмма; телефонограмма; электронное сообщение и др.

Документация по трудоустройству, учету и работе с кадрами включает приказы (распоряжения) по кадровым вопросам, трудовой договор (служебный контракт), личную карточку работника, личные дела персонала организации, трудовую книжку.

Формы приказов по кадровым вопросам закреплены в Альбоме унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты.

Приказы (распоряжения) оформляются на бланке приказа (распоряжения) или на общем бланке организации с указанием вида документа -- ПРИКАЗ. В число обязательных реквизитов приказа входят:

- наименование организации (подразделения);
- название вида документа;
- дата и номер документа;
- заголовок;
- подпись.

Приказы по личному составу ведутся отдельно от приказов по основной деятельности. Как правило, в их тексте отсутствует констатирующая часть и ключевое слово ПРИКАЗЫВАЮ. Кадровые приказы начинаются со слов: ПРИНЯТЬ, НАЗНАЧИТЬ, ПЕРЕВЕСТИ, УВОЛИТЬ, ИЗМЕНИТЬ (фамилию), ПРЕДОСТАВИТЬ (отпуск), КОМАНДИРОВАТЬ и т.д.

Среди документов по организации трудовых отношений между работодателем и работником важнейшее место отводится трудовому договору.

Личная карточка работника -- документ, обеспечивающий анализ состава и учета движения кадров. В нем содержатся необходимые сведения о работнике. Личные карточки оформляются в кадровых службах на всех работников, принятых на постоянную, временную или сезонную работу.

Ведение личной карточки осуществляется в соответствии с Инструкцией по применению и заполнению форм первичной учетной документации.

Личная карточка (форма №Т-2) заполняется после подписания руководителем организации приказа о приеме гражданина на работу. В условиях функционирования автоматизированных систем управления в качестве входной формы используется машинно-ориентированный вариант этой карточки (форма № Т-2А).

Личная карточка заполняется работником кадровой службы в одном экземпляре. Все записи в личной карточке формулируются полностью, без сокращений. Основанием для записей являются соответствующие документы (паспорт, трудовая книжка, военный билет, документы об образовании и др.). В личных карточках должны своевременно отражаться все последующие изменения в анкетно-биографических и учетных данных работника.

Для государственных и муниципальных служащих личные карточки (№ Т-2ГС) имеют некоторые отличия от общепринятых форм.

Личные карточки хранятся в архиве отдельно от личных дел. Личное дело представляет собой совокупность документов, подшиваемых в папку в хронологическом порядке, которые содержат наиболее полные сведения о работнике и его трудовой деятельности. Оно оформляется кадровой службой после издания приказа о приеме на работу.

Наиболее важными документами личного дела работника являются личный листок по учету кадров и дополнение к личному листку. В некоторых организациях их заменяют оформляемые по стандартному варианту анкеты.

Поскольку личное дело имеет длительный срок хранения (в соответствии с Перечнем документов с указанием сроков хранения -- 75 лет), в них не рекомендуется вносить документы второстепенного значения, имеющие временные (до 10 лет включительно) сроки хранения.

Документы, поступающие в личное дело, как правило, располагаются в хронологическом порядке. Личные дела хранятся в специальных сейфах (шкафах), и ответственность за их ведение и сохранность несет непосредственно руководитель отдела кадров (кадровой службы) или инспектор по кадрам (персоналу).

Основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника является трудовая книжка. Форма, порядок ведения и хранения трудовых книжек, а также порядок изготовления бланков трудовых книжек устанавливаются Правилами ведения и хранения трудовых книжек. В трудовую книжку вносятся сведения о работнике, выполняемой им работе, переводах на другую постоянную работу, об увольнении работника, а также основания прекращения трудового договора и сведения о награждениях за успехи в работе. Сведения о взысканиях в трудовую книжку вносятся лишь в том случае, если дисциплинарным взысканием является увольнение.

#### *Организация учета и отчетности по кадрам.*

Значительный объем работ службы персонала связан с учетом, документированием движения кадров и отчетностью по кадровым вопросам. Учет кадров требует тщательной фиксации всех событий трудовой жизни человека в соответствующих документах, ведь ошибки, неточности в записях могут послужить причиной значительных неприятностей для работника как на протяжении его трудовой деятельности, так и после ее истечения, особенно при выходе на пенсию.

Документирование трудовой деятельности работника при приеме на работу начинается с написания им соответствующего заявления. Кандидат пишет ее лично от руки и подписывает (допускается трафаретная форма заявления, к которому претендент вписывает от руки личные данные). В заявлении, адресованном руководителю организации, указывается полностью фамилия, имя, отчество, место жительства заявителя, должность, на которую он претендует, в каком подразделении организации, на который срок - постоянно или временно; если временно - то указывается на какой срок.

Заявление, перед тем как попасть к руководителю организации, подлежит визированию. Первую визу о согласии или мотивированном несогласии относительно приема на работу нового работника накладывает его потенциальный непосредственный руководитель; вторую - работник военно-учетного стола или работник службы персонала, ответственный за учет военнообязанных запаса. В ней должен быть отображен статус кандидата относительно военной службы (подлежит призыву в ряды вооруженных сил, военнообязанный запаса, снятый из военного учета, по каким причинам и т.п.). Текст визы формулируется на основании соответствующего документа - военного билета или призывного свидетельства. Далее заявление визирует руководитель службы персонала.

Эта виза должна удостоверить, что все сообщенные кандидатом данные о себе соответствуют действительности и подкреплены соответствующими документами: данные об образовании, трудовом пути, семейном положении, месте жительства, отношении к военной службе. Для получения визы руководителя службы персонала претендент должен лично предъявить паспорт, военный билет или другой документ, который подтверждает его отношение к военной службе, трудовую книжку, документ об образовании, а также написать автобиографию, заполнить личный листок по учету кадров. При необходимости руководитель службы персонала может потребовать от претендента другие документы, например справку о состоянии здоровья, справку о наличии прививок от определенных болезней, если специфика будущей работы накладывает определенные ограничения на состояние здоровья работника. После этого заявление подается на подпись руководителю организации. В случае положительного решения руководитель дает доверенность службе персонала подготовить соответствующий приказ.

Работник считается принятым на работу по моменту выхода приказа. Приказ является основанием для формирования личного дела работника, к которой входят заявление работника о приеме на работу, трудовая книжка, копия документа об образовании, заверенная нотариусом или руководителем службы персонала, личный листок по учету кадров, автобиография, личная карточка. Если работа новопринятого работника связана с материальной ответственностью, с ним заключается соответствующий договор.

Важным направлением работы службы персонала является составление статистической отчетности, которая делится на государственную и ведомственную. Представление статистической информации регулируется Законом Украины «О государственной статистике».

Государственная статистическая отчетность по персоналу осуществляется по форме № 6-ПВ «Отчет о количестве работников, их качественный состав и профессиональное обучение» и форме № 3-ПВ «Отчет об использовании рабочего времени».

Ведомства, в подчинении которых есть организации, предприятия и учреждения, могут требовать от них представление внутренней статистической отчетности по персоналу при условии утверждения форм этой отчетности их вышестоящими органами управления, согласованными с Госкомстатом Украины. Ведомства могут требовать и представление подведомственными организациями отдельных разовых данных о работе с кадрами.

### **Резюме**

1. Главными элементами системы управления персоналом современной организации являются работник или другое лицо, которое предоставляет организации трудовые услуги, менеджер персонала, операционный менеджер организации, высшее руководство организации, внешние консультанты по персоналу, а также профессиональный союз работников.

2. Формы организационного построения служб управления персоналом являются разными - от простейших, в которых один человек выполняет функции владельца, руководителя и исполнителя, единолично принимает и реализует кадровые решения, к сложным организационно-структурным образованиям, которые содержат в себе много рабочих мест и подразделений.

3. Основными критериями формирования определенного организационного построения системы управления персоналом является количество работников, организационное структура предприятия, пространственное расположение производственных подразделений, степень централизации управления, влияние внешних



факторов. Наиболее распространенными моделями построения служб управления персоналом являются традиционная, функциональная, дивизиональная, интегрированная.

4. Динамика условий жизнедеятельности современных организаций предопределяет трактование служб персонала как своеобразных центров прибыли. С этим связаны новые критерии оценивания деятельности подразделения персонала и переход от понимания его лишь как центра расходов к видению его как производителя конкретных услуг для менеджеров и работников других структурных подразделений организации, а также физических и юридических лиц, которые находятся вне ее границ.

5. Службы персонала являются функциональными, они не берут прямого участия в управлении основной деятельностью персонала, а лишь помогают руководству организации и производственных подразделений решать вопрос приема на работу, увольнения, перемещения, повышения квалификации работников. Поэтому важным является оптимальное объединение прав линейных руководителей и специалистов по персоналу, в т.ч. на основе их общей ответственности.

6. Работа служб персонала имеет тактическое и стратегическое измерения. Тактический охватывает текущую кадровую работу, стратегический - ориентированный на формирование и реализацию кадровой политики организации и системы теоретических взглядов, идей, требований, практических способов и приемов работы с персоналом.

Функционирование службы персонала в значительной мере зависит от осознания ее руководителем своих функций, а также от его личностных качеств. Основные функции руководителя службы персонала, кроме непосредственного руководства подчиненным ему подразделением, касаются предоставления услуг руководителям всех производственных и управленческих подразделений организации, их информирование и консультирование в решении кадровых вопросов, а также контроля и реализации положений кадровой политики. Руководитель отдела кадров должен владеть стратегическим мышлением, уметь предусматривать будущее, видеть организацию вообще и индивидуальность каждого работника; владеть стойким темпераментом, искусством общения с людьми; иметь способность объективно оценивать свою деятельность и деятельность подчиненных; быть честным, терпеливым и дружелюбным.

#### *Оценка эффективности работы кадровых служб*

Количественная оценка деятельности кадровых служб предполагает точное определение издержек, необходимых для эффективной реализации фирменной кадровой политики. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. В составе затрат на содержание персонала выделяются различные группы основных и дополнительных расходов:

- основные: заработная плата (сдельная, повременная), оклады штатных сотрудников, выплаты совмителям, прочие расходы;

- дополнительные: на основании тарифов и законодательства (отчисления работодателя на социальное страхование и страхование от несчастных случаев, оплата отпусков, больничных листов, инвалидности, премирование, техника безопасности и пр.); социальные (транспортные, оплата жилищно-коммунальных услуг, оплата медицинско-оздоровительных услуг, обучение и повышение квалификации, прочие расходы).

Укомплектованность кадрового состава оценивается как количественно - путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием, так и качественно - по соответствию профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых

рабочих мест (должностей). Степень удовлетворенности работников трудом оценивается на основе опросов и анализа мнений сотрудников организации. Такие мнения выявляются путем анкетирования или интервьюирования работников социально-психологической службой организации.

Эффективность работы подразделений кадровой службы при анкетировании работников можно оценить на основании субъективных критериев:

- степени сотрудничества различных подразделений организации со службой управления персоналом;
- мнения линейных менеджеров об эффективности фирменной кадровой работы;
- готовности работников кадровой службы к сотрудничеству со всеми работниками организации при решении кадровых проблем;
- доверительности взаимоотношений с работниками по кадрам;
- быстроты, качества и эффективности выполнения услуг кадровой службой;
- оценки качества информации и профессионализма консультаций, выдаваемых кадровой службой руководителям организации.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности службы управления персоналом являются показатели качества расстановки работников по рабочим местам (должностям), текучести и сменяемости кадров, состояния трудовой и исполнительской дисциплины.

## **Тема: Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала**

Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации. Основные формы профориентационной работы. Органы управления профориентации. Понятия социализации и адаптации. Виды и направления социализации и адаптации. Условия успешной социализации и адаптации.

*Понятие профессиональной ориентации. Цели и задачи профориентации.*

Возникновение профессиональной ориентации связывают с появлением первого кабинета профориентации в Страсбурге в 1903 году и бюро по выбору профессий в Бостоне (США) в 1908 г. Работа этих первых профориентационных служб основывалась на «трехфакторной модели» Ф. Парсонса, когда у претендента на те или иные профессии выявляли способности и психологические качества, соотносили их с требованиями профессий и, уже на основании этого, выдавали рекомендацию о пригодности или не пригодности человека к данной профессии.

Профориентация - комплекс психолого-педагогических мер, направленный на профессиональное самоопределение школьника.

Профориентация реализуется через учебно-воспитательный процесс, внеурочную и внешкольную работу с учащимися.

Профориентация включает в себя следующие элементы.

Профпросвещение - сообщение сведений о различных профессиях, их социально-экономических и психологических характеристиках, описание требований со стороны этих профессий к человеку.

Профпропаганда - формирование положительной мотивации к тем профессиям, в которых общество испытывает потребность, в частности к чрезвычайно необходимым, но не творческим профессиям.

Профвоспитание - развитие профессионально важных качеств личности: ответственности, чувства долга, гордости за свою профессию и т.д.

Профдиагностика - мероприятия, направленные на психологическое изучение индивидуальных особенностей, профессионально значимых качеств, профессиональной пригодности, изучение личности в целях профориентации, профотбора, повышения эффективности обучения и воспитания.

Профпригодность - прогностическая характеристика возможностей человека в овладении какой-либо деятельностью, профессией.

Профотбор - научно обоснованный допуск людей к какому-либо виду профессионального обучения или деятельности в связи с требованиями со стороны профессии и соответствием человека предъявляемым требованиям.

Профессиография - разностороннее изучение профессиональной деятельности, описание профессий с определением их социально-экономического значения, перспектив роста, материального обеспечения и других условий труда, психологических и физических нагрузок, возможностей обучения, совершенствования, продвижения по службе, медицинских и других ограничений, требований к профессионально значимым качествам работника. Результаты профессиографических исследований выражаются в соответствующих профессиограммах по определенным профессиям.

Профактивизация - создание условий для практической пробы сил в различных сферах трудовой деятельности.

Проадаптация - мероприятия, направленные на более быстрое достижение оптимального качества деятельности в конкретной профессии, овладение специальностью с достаточно высокими трудовыми показателями, стабильностью и удовлетворенностью в работе.

Профориентационная игра - моделирование процесса выбора профессии и дальнейшего профессионального самоопределения в условиях активного обучения.

Профконсультация - взаимодействие клиента и профконсультанта по поводу принятия решения о наиболее благоприятном варианте профессионального развития [6, с.10].

Эффективность профессиональной ориентации обучающихся во многом зависит от хорошо организованного управления образовательным процессом. В каждой школе складывается своя система педагогического управления профориентацией.

Целью профориентации является оказание профориентационной поддержки учащимся в процессе выбора профиля обучения и сферы будущей профессиональной деятельности, а также выработка у школьников сознательного отношения к труду, профессиональное самоопределение в условиях свободы выбора сферы деятельности в соответствии со своими возможностями, способностями и с учетом требований рынка труда.

К задачам профориентации относится получение непротиворечивых данных о предпочтениях, склонностях и возможностях учащихся для разделения их по профилям обучения; обеспечение широкого диапазона вариативности профильного обучения за счет комплексных и нетрадиционных форм и методов, применяемых на уроках элективных курсов и в воспитательной работе; дополнительная поддержка некоторых групп школьников, у которых легко спрогнозировать сложности трудоустройства - учащихся коррекционных классов и школ и др.; выработка гибкой системы кооперации старшей ступени школы с учреждениями дополнительного и профессионального образования, а также с предприятиями города, региона.

Объектом профориентационной деятельности является процесс социально - профессионального самоопределения человека. Важно в первую очередь сформулировать

группу принципов, которыми руководствуются (или должны руководствоваться) девушки и юноши, выбирая себе профессию и место в социальной структуре общества.

Принцип сознательности в выборе профессии выражается в стремлении удовлетворить своим выбором не только личностные потребности в трудовой деятельности, но и принести как можно больше пользы обществу.

Принцип соответствия выбираемой профессии интересам, склонностям, способностями личности и одновременно потребностям общества в кадрах определенной профессии выражает связь личностного и общественного аспектов выбора профессии.

Принцип активности в выборе профессии характеризует тип деятельности личности в процессе профессионального самоопределения. Профессию надо активно искать самому. В этом большую роль призваны сыграть: практическая проба сил самих учащихся в процессе трудовой и профессиональной подготовки, советы родителей и их профессиональный опыт, поиск и чтение (по интересующей теме) литературы, работа во время практики и многое другое.

Принцип развития отражает идею выбора такой профессии, которая давала бы личности возможность повышения квалификации, увеличение заработка, по мере роста опыта и профессионального мастерства, возможность активно участвовать в общественной работе, удовлетворять культурные потребности личности, потребность в жилье, отдыхе и т.п.

Психологические особенности к началу трудовой деятельности еще не говорят однозначно о пригодности человека, главное зависит от личности, от желания трудиться в этой сфере. Центральное внимание надо уделить анализу типа личности, а не только отдельных ее качеств. Соответственно профессию желательно подбирать не к отдельным профессионально важным качествам человека, а к целостной личности. С другой стороны, целесообразно ориентировать личность не на узкую профессию, а на достаточно широкий спектр специальностей внутри профессии (например, учитель-предметник, методист, управленец, школьный психолог), что облегчает взаимозаменяемость специалистов, их возможную переквалификацию.

Готовность к выбору и к овладению профессией определяется знанием требований профессии к человеку и адекватной оценкой человеком необходимых профессионально важных качеств у себя, успешным решением учебно-профессиональных задач. Выбор профессии считается удачным, если человек эффективно осуществляет профессиональную деятельность, приносит пользу обществу, получает удовлетворенность от этого, а также если его психологические затраты на получение профессионального образования и на осуществление профессиональной деятельности не являются чрезмерными.

Существенной проблемой развития профориентации является то, что она, как правило, рассчитана на некоторого усредненного ученика; отсутствует индивидуальный, дифференцированный подход к личности выбирающего профессию; используются в основном словесные, декларативные методы, без предоставления возможности каждому попробовать себя в различных видах деятельности, в том числе и в избираемой.

Итак, сделаем выводы.

Профориентация - это комплекс мероприятий психолого-педагогического характера, помогающий школьнику определиться в выборе будущей профессии в соответствии со своими интересами, возможностями, способностями. Профориентация - достаточно широкое понятие, включающее в себя профпросвещение, профпропаганду, профвоспитание, профдиагностику, профпригодность, профотбор, профессиографию, профактивизацию, профадаптацию, профконсультацию.

Профориентация предполагает ряд принципов, в соответствии с которыми должен происходить выбор старшеклассниками будущей профессии: принцип сознательности,

принцип активности, принцип соответствия выбираемой профессии интересам, склонностям, способностями личности и одновременно потребностям общества в кадрах, принцип развития. Одной из основных проблем профориентации в школе является отсутствие индивидуального, дифференцированного подхода к личности выбирающего профессию, а также преобладание словесных методов при отсутствии практических.

### *Основные формы профориентационной работы. Органы управления профориентации.*

Система профориентационной работы включает в себя деятельность по следующим направлениям:

- 1. Профессиональное просвещение, включающее профинформацию и профпропаганду.
- 2. Профессиональная консультация.
- 3. Профессиональный отбор (подбор).
- 4. Социально-профессиональная адаптация.

Рассмотрим каждый из методов более подробно.

Профессиональное просвещение - пропаганда профессий различными формами и средствами: кино, радио, телевидение, книги, лекции и др.

Профессиональное просвещение Пряжников Е.Ю. условно подразделяет на две формы: профессиональную информацию и профессиональную пропаганду.

Профессиональная информация призвана ознакомить учащихся с основными профессиями и их специальностями. Школьнику предлагаются сведения о содержании труда, условиях материальной и социальной среды, оплате, режиме труда и отдыха, перспективах развития данной профессии, формах и сроках обучения, возможностях должностного и квалификационного роста. Особое внимание уделяется освещению основных требований, которые предъявляет данная профессия к состоянию здоровья человека, уровню развития его психологических и психофизиологических характеристик, личностным качествам, уровню общеобразовательной и специальной подготовки. Профинформационные мероприятия выполняют не только пассивно-ознакомительную функцию, но и активно-воспитательную функцию, поэтому важное место в их проведении занимает не просто сообщение информации о профессиях, но и пропаганда некоторых из них.

Профпропаганда - формирование у молодежи интереса к определенным видам труда и в частности - разъяснение престижности рабочих профессий.

Профессиональная пропаганда имеет дело, прежде всего, с теми профессиями, по которым осуществляется деятельность рабочих кадров либо ожидается расширение приема на них. Профессиональная пропаганда при правильной ее постановке должна способствовать формированию положительного отношения к проблемам выбора профессии, к активизации у учащихся стремления к освоению профессий современного производства. При организации работы по профессиональной информации важно учитывать то обстоятельство, что привлекательность профессии есть явление во многом субъективное. Существуют характеристики профессии относительно стабильные и не претерпевающие существенных изменений в зависимости от конкретного предприятия. Это в основном содержательная сторона профессии, ее социально-экономические элементы, требования, предъявляемые к психофизиологическим и психологическим характеристикам человека. Условия материальной среды, характер взаимоотношения в коллективе. Отрицательное отношение к одной какой-либо характеристике может привести к переносу этого отношения на всю профессию в целом. Поэтому при проведении профпропагандистской работы необходимо главное внимание уделять

ознакомлению с содержательными сторонами профессии, подчеркивая различия между характеристиками профессии вообще и конкретного рабочего места в частности.

Большая роль в профпросвещении принадлежит внеклассной работе: школьным кружкам, экскурсиям на предприятия.

Далее опишем следующее направление - профессиональное консультирование - метод психологической помощи людям в профессиональном самоопределении, планировании профессиональной карьеры, а так же в преодолении трудностей профессиональной жизни.

Профконсультация должна подвести учащихся к осознанному выбору профессии, ведется она в течение всего периода школьного обучения.

Профессиональная консультация проводится с учетом физических и психологических индивидуальных особенностей учащихся, их общих и профессиональных интересов, склонностей и способностей. При проведении консультации учитывают так же потребности рынка труда, возможности трудового устройства, профессионального роста, условия труда и т.п.

Выделяют такие основные функции профконсультации как: информационная и диагностическая.

Информационная функция профконсультации предполагает сообщение школьнику информации о конкретных специальностях и профессиях рекомендуемого типа деятельности, а также сведения справочного характера о рекомендуемых профессиональных учебных заведениях. В этом аспекте профконсультация тесно смыкается с профессиональной информацией.

Диагностическая функция предполагает определение уровня развития основных физиологических и психологических особенностей учащихся.

Таким образом, профессиональное консультирование направлено на решение проблем, связанных с профессиональным самоопределением, с выбором профессии и места работы, путей самоопределения личности в профессиональном труде, с профессиональной адаптацией и профессионализацией, прогнозированием карьеры, преодолением трудностей, кризисов и конфликтов, а так же с профессиональной реабилитацией школьников, частично утративших трудоспособность.

Все основные направления профконсультационной работы можно разделить на две группы:

Профилактику профессионального становления личности, когда по мере возможного возникновения проблем предупреждающих готовящих учеников, обучаемых.

Оперативную помощь в решении ставшей актуальной проблемы, когда личность испытывает трудности, обусловленные неуверенностью, некомпетентностью, а так же пассивностью и беспомощностью.

Для компетентного проведения консультации необходимо разбираться в современном мире профессий, обладать фундаментальными знаниями в области общей и дифференциальной психологии, владеть методами психодиагностики и психодиагностики и психотехнологиями профконсультирования.

Далее рассмотрим формы профориентации такие как: профессиональный отбор и подбор учащихся.

Профессиональный отбор и подбор - две формы профориентации, сущность которых заключается в рекомендации человеку конкретной профессии в соответствии и его возможностями и интересами, с одной стороны, и требованиями деятельности - с другой стороны.

Составная часть профориентации - профессиональный отбор, то есть выбор лиц, которые с наибольшей вероятностью смогут успешно освоить данную профессию и выполнять связанные с ней трудовые обязанности.

В процессе профессионального отбора определяют профессиональную пригодность человека на основе существующих у людей физиологических и интеллектуальных различий.

Профессиональная пригодность - это уровень соответствия физических качеств и психофизических особенностей человека профессиональным требованиям. Если эти качества и особенности не достигают нужных требований, происходит перегрузка. Это случай профессиональной неполноценности, от которой страдают и общество, и личность.

"Профотбор (подбор) подразделяют на два вида - констатирующий и организующий. Констатирующий профотбор предполагает решение вопросов о пригодности к профессии того или иного лица в форме "годен" и "негоден". В случае отрицательного ответа человек предпринимает новую попытку решения вопросов трудоустройства. Организующий профотбор (подбор) имеет целью выявить и оценить индивидуальные особенности человека, являющиеся показаниями не к одной, а к нескольким профессиям, что в большей мере отвечает нуждам и задачам заведений, предприятий по своевременному заполнению вакантных мест.

С усложнением труда в процессе научно-технического прогресса в условиях ускорения возможен рост ограничений к некоторым профессиям. Наряду с этим в народном хозяйстве нашей страны есть много профессий, которые не предъявляют повышенных физических и психофизиологических требований к человеку. Поэтому очень важно еще на школьной скамье ознакомить учащихся, особенно имеющих физические и психофизиологические ограничения, с данными профессиями, помочь молодым людям выбрать одну из них.

Нередко профотбор трудно осуществлять из-за недостаточности развития методики его применения".

Профессиональный отбор осуществляется:

в профессиях, предъявляющих очень высокие требования к психофизиологическим и психологическим качествам личности. Это профессии, где малейшая ошибка может привести к аварии или гибели людей (летчики, машинисты железнодорожных поездов, судоводители, водители спецмашин, операторы крупных производственных систем, ряд военных специальностей);

в профессиях, где обучение очень дорого, носит массовый характер или должно осуществляться в предельно сжатые сроки;

при наличии "конкурса", т.е. при превышении числа претендентов над количеством вакантных мест.

Особое место при изучении профориентационной работы, уделяется определению социально-профессиональной адаптации молодежи.

Профессиональная адаптация - процесс приспособления молодого работника к профессиональной деятельности, условиям труда, новому коллективу, и достижение ими в оптимально короткое время нормальной производительности труда. Профессиональная адаптация позволяет обеспечить устойчивое положительное отношение к профессиональной деятельности и способствует закреплению молодых специалистов на предприятии.

"Профессиональная адаптация - важнейший этап процесса профессионального самоопределения человека. На этом этапе выявляются недостатки предшествующей профессиональной ориентации и профессиональной подготовки, осуществляется процесс формирования новых установок, потребностей, интересов в сфере труда и, наконец, выявляется, насколько жизненные планы оказались реальными. Поэтому адаптация является своеобразным критерием эффективности профориентационной работы с молодежью.

Профессиональная адаптация - это процесс приспособления учащихся к будущей профессии в общеобразовательных школах, профтехучилищах, техникумах, вузах и т.д. к условиям их профессионального труда в результате чего происходит закрепление кадров в народном хозяйстве.

Многие исследователи считают, что процесс профессиональной адаптации начинается непосредственно на производстве.

Н.С. Пряжников утверждают, что начало этого процесса закладываются еще в школе, и подразделяет его на четыре периода:

- подготовка к труду в школе;
- выбор профессии;
- профессиональная подготовка;
- начало трудовой деятельности

В процессе адаптации происходит активное включение личности в ту или иную социальную, профессиональную группу, освоение социально-психологических отношений в этой группе.

Ключевым понятием в профориентационной работе является определение профессионального самоопределения.

Самоопределение - процесс и результат выбора личностью основной позиции, целей и средств самоосуществления в конкретных обстоятельствах жизни; основной механизм приобретения и проявления человеком внутренней свободы.

Профессиональное самоопределение - процесс, который охватывает весь период профессиональной деятельности личности: от возникновения профессиональных намерений до выхода из трудовой деятельности.

Выделяют следующие этапы, предшествующие самоопределению:

Первый этап включает работу по профессиональной ориентации с учащимися 4-6 классов. Задачи этого этапа заключаются в следующем: выявление первоначальных профессиональных намерений, склонностей и интересов у юных школьников; воспитание основ нравственного, идейного и трудового характера при выборе школьниками профессионального жизненного пути. Для решения этих задач рекомендуется проведение уроков профессиональной ориентации на высоком методическом уровне; экскурсии в различные институты и на предприятия; обсуждение прочитанных книг, просмотренных кинофильмов, телепередач о выборе профессии; беседы о значении выбора профессии и др. Примерный план работы по профессиональной ориентации с учащимися 4-6 классов может включать изучение личности учащегося; проведение бесед на тематику выбора профессии и др.

Второй этап 7-8 классы - работа по профессиональной ориентации с учащимися решает следующие задачи: оказание помощи школьникам в поиске своего призвания; содействие учащимся в углубленном знакомстве с будущей профессией; формирование профессионального идеала, правильной самооценки. Это достигается проведением индивидуальных бесед, диспутов, встреч с выпускниками школы; шефской помощью в работе с младшими школьниками; изучение специальной литературы по избранной профессии и др. Примерный план работы по профессиональной ориентации со школьниками 7-8 классов предусматривает изучение личности учащегося, его интересов и способностей, а также склонности к определенной деятельности.

Третий этап 9-10-11 классы - это этап профессионального самоопределения школьников. На данной этапе решаются следующие задачи: организация практической деятельности в избранной профессии; проверка склонностей и способностей и дальнейшее их развитие; формирование устойчивого профессионального интереса; стимулирование учащихся к самостоятельной работе над собой по формированию



необходимых профессиональных умений; формирование личностных профессиональных ценностей.

Для решения поставленных задач рекомендуются следующие формы и методы: индивидуальные беседы; консультации с акцентированием внимания не только на положительных сторонах профессии, но и на ее трудностях; конкурсы по "защите" будущей профессии; написание рефератов, сочинений по избранной специальности.

Примерный план работы по профессиональной ориентации с учащимися 9-10-11 классов включает изучение личности школьника: склонности к определенной деятельности, способностей, профессионального интереса; написание сочинения на тему "Моя будущая профессия" и реферата о профессии; проведение тематических бесед: факторы, определяющие правильный выбор профессии; профессиональная пригодность к определенной деятельности; требования определенной деятельности к физиологическим и психологическим особенностям человека; уровень и объем профессиональных знаний, умений и навыков у работников различных профессий; самостоятельное изучение литературы по избранной профессии и т.д.

Таким образом, выделенные направления и этапы профориентации работы помогают определить профессиональную направленность личности.

### *Понятия социализации и адаптации. Виды и направления социализации и адаптации.*

Понятие "адаптация" (от лат. приспособление) используется в настоящее время во многих областях познания? биологии, философии, социологии, социальной психологии, этике, педагогике и др. По существу изучение этой проблемы находится на стыке различных отраслей знания и является важнейшим, перспективным подходом в комплексном изучении человека.

В литературе адаптация рассматривается в широком и узком смысле этого слова.

В широком, философском, аспекте под адаптацией понимают «... любые взаимодействия индивида и среды, при которых происходит согласование их структур, функций и поведения». В работах, выполненных в этом аспекте, адаптация рассматривается как способ связи личности и макросоциума, подчеркивается смена общественного положения человека, приобретение новой социальной роли, т.е. адаптация соотносится с социализацией.

Адаптация в узком, социально-психологическом, значении рассматривается как взаимоотношения личности с малой группой, чаще всего - производственной или студенческой. То есть процесс адаптации понимается как процесс вхождения личности в малую группу, усвоение ею сложившихся норм, отношений, занятие определенного места в структуре отношений между ее членами.

Особенности изучения адаптации заключаются в том, что, во-первых, отношения индивида и общества рассматриваются как опосредованные малыми группами, членом которых является индивид, во-вторых, малая группа сама становится одной из сторон, участвующих в адаптационном взаимодействии, образуя новую социальную среду - сферу ближайшего окружения, к которому приспособливается человек.

При изучении адаптации одним из наиболее актуальных вопросов является вопрос о соотношении адаптации и социализации. Процессы социализации и социальной адаптации тесно взаимосвязаны, так как отражают единый процесс взаимодействия личности и общества. Часто социализация связывается только с общим развитием, а адаптация - с приспособительными процессами уже сформировавшейся личности в новых условиях общения и деятельности. Явление социализации определяется как процесс и результат активного воспроизведения индивидом социального опыта, осуществляемого в

общении и деятельности. Понятие социализации в большей степени имеет отношение к социальному опыту, развитию и становлению личности под воздействием общества, институтов и агентов социализации. В процессе социализации формируются механизмы взаимодействия личности со средой.

Таким образом, в ходе социализации человек выступает как объект, воспринимающий, принимающий, усваивающий традиции, нормы, роли, созданные обществом. Социализация, в свою очередь, обеспечивает нормальное функционирование индивида в обществе.

В ходе социализации осуществляются развитие, формирование и становление личности, в то же время социализация личности является необходимым условием адаптации индивида в обществе. Социальная адаптация является одним из основных механизмов социализации, одним из путей более полной социализации.

Социальная адаптация - это:

- постоянный процесс активного приспособления индивида к условиям новой социальной среды;

- результат этого процесса.

Социальная адаптация - это интегративный показатель состояния человека, отражающий его возможности выполнять определенные биосоциальные функции, а именно:

- адекватное восприятие окружающей действительности и собственного организма;
- адекватная система отношений и общения с окружающими;
- способность к труду, обучению, к организации досуга и отдыха;
- изменчивость (адаптивность) поведения в соответствии с ролевыми ожиданиями других.

Содержанием социальной адаптации является сближение целей и ценностных ориентаций группы и входящего в нее индивида, усвоение им норм, традиций, групповой культуры, вхождение в ролевую структуру группы.

В ходе социальной адаптации осуществляется не только приспособление индивида к новым социальным условиям, но и реализация его потребностей, интересов и стремлений. Личность входит в новое социальное окружение, становится его полноправным членом, самоутверждается и развивает свою индивидуальность. В результате социальной адаптации формируются социальные качества общения, поведения и предметной деятельности, принятые в обществе, благодаря которым личность реализует свои стремления, потребности, интересы и может самоопределиваться.

Адаптация социальная - процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Основным способом социальной адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации, региона, в которые входит индивид), сложившихся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, семейных и соседских отношений и т. д.), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ либо семейных обязанностей).

А.Г. Ковалев различает две формы социальной адаптации: активную, когда индивид стремится воздействовать на среду, чтобы изменить ее (в т. ч. те нормы, ценности, формы взаимодействия, которые он должен освоить), и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению. Показателем успешной социальной адаптации является высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т. д.). Показатель низкой социальной

адаптации - перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т. д.) либо отклоняющееся поведение.

Как считает И. А. Георгиева, в основе развития механизмов социальной адаптации, её сущности, лежит активная деятельность человека, ключевым моментом которой является потребность в преобразовании существенной социальной действительности. Поэтому сам процесс формирования механизмов социальной адаптации личности неотделим от всех видов преобразований индивидов и проходит в трёх основных фазах: деятельности, общении, самосознании, характеризующих его социальную сущность.

Социальная деятельность - ведущий и специфический механизм в организации адаптации человека. Важны такие составляющие его виды, как общение, игра, учение, труд, осуществляющие полноценную включённость, активное приспособление индивида в социальную среду. Сам же механизм адаптации в социальной деятельности личности имеет закономерные этапы:

- нужда индивида,
- потребности,
- мотивы принятия решения,
- реализация и подведение итогов,
- её оценка.

Далее этот механизм может повториться в зависимости от достигнутых результатов.

Социальное общение - важнейший механизм социальной адаптации человека, который направляет и расширяет круг усвоения социальных ценностей при контакте с другими индивидами, социальными группами.

Социальное самосознание личности - механизм социальной адаптации личности, при котором осуществляется формирование и осмысление своей социальной принадлежности и роли.

По мнению И. А. Георгиевой, существуют и такие механизмы социальной адаптации личности, как:

1. Когнитивный, включающий все психические процессы, связанные с познанием: ощущения, восприятия, представления, память, мышление, воображение и т.д.
2. Эмоциональный, включающий различные моральные чувства и эмоциональные состояния: беспокойство, озабоченность, сочувствие, осуждение, тревога и т.д.
3. Практический (поведенческий), предлагающий определённую направленную деятельность человека в социальной практике. В целом, все эти механизмы социальной адаптации личности составляют полное единство.

В основе социальной адаптации личности лежит активное или пассивное приспособление, взаимодействие с существующей социальной средой, а также способность изменять и качественно преобразовывать саму личность человека.

Процесс социальной адаптации носит конкретно-исторический характер, который по-разному влияет на личность или подталкивает её к определённому выбору механизмов действия в заданном контексте времени.

Исследования Г. Д. Волкова и Н. Б. Оконской показывают, что процесс социальной адаптации необходимо рассматривать на трёх уровнях:

1. Общества (макросреда) - этот уровень позволяет выделить процесс социальной адаптации личности в контексте социально-экономического, политического и духовного развития общества.
2. Социальная группа (микросреда) - изучение этого процесса поможет вычленивать причины, несовпадение интересов индивидуума с социальной группой (трудовой коллектив, семья и т.д.).

3. Индивидуальная (внутриличностная адаптация) - стремление достичь гармонии, сбалансированности внутренней позиции и её самооценки с позиции других индивидуумов.

Анализ литературы показал, что единая классификация социальной адаптации отсутствует. Это объясняется тем, что человек входит в широкую систему профессиональных, деловых, межличностных, социальных отношений, которые позволяют ему адаптироваться в данном социуме. Система социальной адаптации включает разные виды адаптивных процессов:

- производственная и профессиональная адаптация;
- бытовая (решает различные аспекты в формировании определённых навыков, установок, привычек, направленных к распорядку, традициям, существующим отношениям между людьми в коллективе, в группе вне связи со сферой производственной деятельности);
- досуговая (предполагает формирование установок, способностей к удовлетворению эстетических переживаний, стремление к поддержанию здоровья, физического совершенствования);
- политическая и экономическая;
- адаптация к формам общественного сознания (наука, религия, искусство, мораль и прочие);
- к природе и др.

Как считают Г. Д. Волков, Н. Б. Оконская все виды адаптации взаимосвязаны между собой, но доминирующим здесь является социальная. Полная социальная адаптация человека включает:

- ? управленческую,
- ? экономическую,
- ? педагогическую,
- ? психологическую,
- ? профессиональную,
- ? производственную адаптацию .

Рассмотрим подробнее перечисленные виды социальной адаптации.

*Управленческая (организационная) адаптация.* Без управления невозможно предоставить человеку благоприятные условия (на работе, в быту), создать предпосылки для развития его социальной роли, влиять на него, обеспечивать деятельность, отвечающую интересам общества и личности.

*Экономическая адаптация ?* это сложный процесс усвоения новых социально-экономических норм и принципов экономических отношений индивидов, субъектов. Для технологии социальной работы здесь важен так называемый "социальный блок", включающий адаптивное к реальной социальной действительности размеров пособий по безработице, уровню зарплаты, пенсий и пособий. Они должны отвечать не только физиологическим, но и социокультурным потребностям человека.

*Педагогическая адаптация ?* это приспособление к системе образования, обучения и воспитания, которые формируют систему ценностных ориентиров индивида.

*Психологическая адаптация.* В психологии адаптацию рассматривают как процесс приспособления органов чувств к особенностям действующих на них стимулов с целью их лучшего восприятия и предохранения рецепторов от излишней нагрузки.

*Профессиональная адаптация ?* это приспособление индивида к новому виду профессиональной деятельности, новому социальному окружению, условиям труда и особенностям конкретной специальности.

*Производственная адаптация ?* трудовая активность, инициатива, компетентность и самостоятельность, совершенствуются профессиональные качества.

Таким образом, социальная адаптация подразумевает способы приспособления, регулирования, гармонизации взаимодействия индивида со средой. В процессе социальной адаптации человек выступает как активный субъект, который адаптируется в среде в соответствии со своими потребностями, интересами, стремлениями и активно самоопределяется. Существуют механизмы социальной адаптации личности, процесс формирования которых неотделим от всех видов преобразований индивидов, таких как: деятельность, общение и самосознание. В сущности механизмов социальной адаптации лежит активная деятельность человека, ключевым моментом которой является потребность в преобразовании существенной социальной действительности.

В данном разделе курсовой работы рассмотрены виды и структура социальной адаптации. Делая вывод, можно сказать, что нет единой классификации структуры социальной адаптации. Объясняется отсутствие единой классификации видов социальной адаптации тем, что человек - личность, входящая в широкую систему профессиональных, деловых, межличностных, социальных отношений, которые позволяют ему адаптироваться в данном социуме.

### *Условия успешной социализации и адаптации.*

Задача адаптации молодых медиков - специалистов в критериях организаций начала привлекать внимание исследователей только в последний период.

В связи с этим фактором данная проблема исследована пока недостаточно. После окончания учебы в учреждении образования происходит резкий переход от подготовки (в большей степени теоретической) к выполнению трудовых функций до их, практической реализации. Очень хочется подчеркнуть то, что часто случается, что, окунувшись в производственную среду, юный специалист теряет обретенную уверенность в собственных силах и уровне знаний. Было бы плохо, если бы мы не отметили то, что он задумывается о переходе на другое предприятие, либо в компанию в нарушение собственных обязанностей по отработке более 2-ух лет у данного нанимателя. Ни для кого не секрет то, что чтоб избежать схожей ситуации и чтоб молодой специалист ощутил себя полноправным членом коллектива, ему нужно вовремя как бы оказать подобающую помощь.

Таковым образом, с начала трудовой деятельности начинается период социально-профессиональной адаптации, т.е. приспособление молодого специалиста к новому статусу, которому соответствуют как бы определенные функции и определенная микросреда. Само - собой разумеется, как одно из понятий экономики в научной организации труда адаптация представляет собой такие отношения, при появлении и развитии которых происходит вхождение новейших работников в, как всем известно, трудовой коллектив и установление с ним нужных контактов, взаимодействия с целью удачной работы.

С точки зрения права адаптация юных профессионалов означает применение таких юридических мер после заключения трудового контракта и вступления в трудовые отношения с нанимателем, которые содействуют скорейшему вхождению юных профессионалов в трудовой коллектив компании, быстрейшему освоению должностных обязательств в согласовании с должностной инструкцией, готовность к принятию решений и действиям в, как все знают, обще стандартных производственных ситуациях. Необходимо отметить то, что производственную адаптацию нужно рассматривать в 2-ух качествах: профессиональном и социально-психологическом. Само - собой разумеется, при всем этом процесс адаптации несет в себе несколько принципиальных шагов. Профессиональная адаптация постоянно связана с определенной перестройкой личности.

Успех данной перестройки во многом зависит от соответствия установок личности и новейшей среды, также наличия у человека потенциальных установок, появляющихся в процессе проф. обучения и предыдущего собственного накопленного опыта. Несомненно, стоит упомянуть то, что проф. адаптация - это процесс приспособления деятельности. В целом адаптационный период зависит, сначала, от проф. идентификации (освоения профессии, собственного рода слияния с ней).

Для проф. идентификации нужны технологические и психические предпосылки: особые знания, также соответствие между возможностями юного специалиста и характером как бы проф. деятельности. Возможно и то, что проф. идентификация связана с выполнением молодым специалистом многофункциональных обязательств, также его ролью в деятельности научно-технических обществ, научно-технических конференций, выполнением исследовательских тем. И действительно, следует иметь в виду, что трудности проф. идентификации перекрещиваются с проблемами адаптации молодого специалиста в определенном трудовом коллективе. Эти процессы не однородны, между ними могут возникать трения.

К примеру, рвение к проф. идентификации может содействовать процессу адаптации в определенном коллективе и, напротив, может тормозить его. Необходимо подчеркнуть то, что это зависит от почти всех причин: организации труда, степени соответствия содержания труда квалификации, идентификации с, так сказать, непрофессиональными ролями, вытекающими из позиций, молодого специалиста. Обратите внимание на то, что каждое предприятие стремится, стало быть, адаптировать собственных работников. Но при всем этом интересы компании не постоянно соответствуют интересам личности. Необходимо отметить то, что удовольствие от трудовой деятельности является важным условием адаптации. При всем этом любой из юных профессионалов предъявляет свои требования к характеру работы. И требования, предъявляемые, разными организациями к новым специалистам, в свою очередь также неодинаковы. Все знают то, что если содержание и условия труда стопорятся научно-технический и служебный рост, появляются противоречия между действиями проф. идентификации и адаптации, а, следовательно, и между интересами личности и компании.

Под социально-психологической адаптацией понимается успешное вхождение юного профессионала в коллектив компании, цеха, отдела, участка, когда он становится полноправным членом коллектива и добивается зоны комфорта в работе. Данное состояние, при котором большая часть его отношений с коллективом, сотрудниками по работе в конечном результате оценивается с его стороны со знаком +. Надо сказать то, что наиболее глубочайшей и совместно с тем более обширной всераспространенной формой социально-психологической адаптации является так именуемая аккомодация. Ее сущность заключена в том, что в базе собственной индивидуум признает систему ценностных ориентаций и взглядов среды, но совместно с тем коллектив наконец-то признает и, наконец, оценивает определенные принципы, воззрения индивидуума. Более того известна и еще больше законченная форма адаптации - ассимиляция, выражающаяся в полном либо практически полном внутреннем принятии индивидуумом новейших ценностных ориентаций, в полной перестройке психологии и поведения. На практике есть разные формы социально-психологической адаптации, развитие которых зависит от почти всех причин: уровня образования, возраста и ряда особенностей, как самой личности, так и коллектива.

Согласно господствующей точке зрения, которую мы разделяем, для молодого специалиста хорошим типом приспособления, является аккомодация. В этой связи + юного профессионала при адаптации определяются не только лишь темпами освоения проф. ролей, приспособлением к технической и социально-профессиональной среде, да и

сохранением самостоятельности, дающей возможность критически как раз оценивать элементы рабочей ситуации и активно, в конце концов, влиять на их преобразование.

Процесс адаптации начинается сразу после заключения с молодым специалистом трудового договора и может состоять первоначально из следующих этапов:

- Первый этап. Молодой специалист информируется о коллективе в целом, своей будущей работе работниками кадровой службы. Более подробные сведения по интересующим его вопросам он получает от непосредственного руководителя структурного подразделения.

- Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные отношения.

- Третий этап. Молодой специалист показал себя приемлемым для коллектива и в конфликтных ситуациях быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу.

- Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни коллектива, изобретательстве и рационализации. У него появился определенный творческий успех в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Полагаем, целесообразно ввести в практику официальную стажировку. Основная задача стажировки - приобретение необходимых практических и организаторских навыков для осуществления обязанностей по выполняемой должности, изучение специфики своей работы и углубление знаний по экономике производства, научной организации труда и управления, ознакомление с новейшими научными, научно-техническими и производственными достижениями.

Стажировка способствует выявлению деловых качеств молодого специалиста в целях наиболее правильного их использования в работе. В активизации адаптации и познавательной деятельности на производстве в период стажировки молодых медиков - специалистов, в развитии их творческих способностей особое место занимают деловые игры. За последние годы на многих передовых предприятиях России накоплен определенный опыт их проведения. Деловые игры позволяют создавать и анализировать управленческие ситуации, требующие от молодых медиков - специалистов навыков пользования техническими, экономическими, правовыми и социальными знаниями. Найти правильную линию поведения, учесть реальные обстоятельства предприятия - задача деловых игр. В процессе деловой игры молодой специалист максимально мобилизует свои знания, опыт, воображение. Коллективное обсуждение результатов деловой игры помогает сформировать у молодых медиков - специалистов социальные установки, практические навыки и умения. На основании локальных положений о стажировке молодых медиков - специалистов, окончивших высшие учебные заведения, разрабатываемых на предприятиях и в организациях, молодые специалисты в здравоохранении в течение первого года работы по направлению могут проходить стажировку под руководством опытного специалиста или руководителя структурного подразделения.

Время стажировки включается в двухлетний стаж обязательной работы молодого специалиста по месту распределения. В локальном положении о стажировке предусматривается, что если молодые специалисты в здравоохранении не прошли стажировку по какой-либо уважительной причине после заключения трудового договора, например в связи с призывом на службу в Вооруженные Силы Республики России или болезнью, то стажировка организуется после увольнения из Вооруженных Сил или выздоровления специалиста. Лица, получившие право самостоятельного трудоустройства, при поступлении на работу по специальности, полученной в вузе, проходят стажировку на общих основаниях. Ответственность за стажировку молодых медиков - специалистов на предприятиях и в организациях локальными нормативными актами возлагается на

заместителя руководителя организации по кадрам, а при его отсутствии - на руководителя кадровой службы. Непосредственно подготовкой приказов (распоряжений) о проведении стажировки, подбором руководителей стажировки занимаются работники кадровых служб и руководители структурных подразделений, в которых работают молодые специалисты в здравоохранении.

Молодые специалисты в здравоохранении, проходящие в течение первого года работы по распределению стажировку, совместно с руководителем разрабатывают план стажировки, который вносится специалистом в индивидуальный дневник прохождения стажировки молодого специалиста. Итоги стажировки подводятся приказом и обсуждаются в каждом структурном подразделении по месту работы молодых медиков - специалистов. По результатам стажировки формируется резерв кадров для выдвижения молодых медиков - специалистов на руководящие должности. Нередко результаты стажировки могут служить поводом для проведения ротации молодых медиков - специалистов на другие должности, в том числе и в другие структурные подразделения. От прохождения стажировки освобождаются:

1. выпускники медицинских институтов и медицинских факультетов университетов, проходящие одногодичную специализацию (интернатуру) в лечебно-профилактических учреждениях;
2. молодые специалисты в здравоохранении, зачисленные на должность стажеров-исследователей в научно-исследовательских учреждениях и высших учебных заведениях и на должности стажеров-преподавателей в высших учебных заведениях;
3. лица, получившие высшее образование в вечерних или заочных учебных заведениях, имеющие к моменту окончания вуза стаж работы по специальности не менее одного года.

Большую помощь в адаптации молодых медиков - специалистов на производстве оказывают такие органы, как советы молодых медиков - специалистов, которые могут избираться практически на каждом предприятии и в организации, где одновременно работает более 20 молодых медиков - специалистов. Эти советы разрабатывают для молодых медиков - специалистов технические задания, которые дают им возможность лучше ознакомиться с производством. Для успешной адаптации с молодыми специалистами, работающими на производстве, проводится определенная организационная и научно-исследовательская работа. Одной из ее форм является работа советов молодых ученых и специалистов, которые содействуют нанимателю в работе по воспитанию молодых медиков - специалистов и в повышении эффективности их труда. Локальные положения о советах молодых ученых и специалистов разрабатываются кадровой и техническими службами предприятий, организаций в тесном взаимодействии с молодежными организациями, функционирующими на предприятиях. Свою работу указанные советы проводят под руководством главных инженеров, заместителей руководителей по кадрам или под руководством руководителей научно-исследовательских подразделений, функционирующих на производстве (например, начальник специального конструкторского технологического бюро, специального конструкторского бюро и др.).

Образуются такие формирования на предприятиях, в которых работает не менее 10 молодых медиков - специалистов в возрасте до 35 лет, имеющих высшее и среднее специальное образование. Советы молодых ученых и специалистов - самостоятельные органы. В их состав на общем собрании молодых медиков - специалистов предприятия избирается от 3 до 15 человек сроком на 1-2 года



**Тема: Повышение конкурентоспособности компании через развитие персонала и создание команд для работы. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач**

Цели адаптации и обоснования ее необходимости. Связь понятий адаптация и профориентация. Этапы адаптации. Организация эффективного управления адаптации. Зарубежный и российский опыт профориентации и адаптации. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

*Цели адаптации и обоснования ее необходимости. Связь понятий адаптация и профориентация. Этапы адаптации.*

Есть множество определений понятия «адаптация», равно как и понятий «профориентация» и «введение в должность». Часто эти определения пересекаются, и разные авторы называют различными терминами схожие процессы.

Веснин В.Р. в своем учебном пособии «Практический менеджмент персонала» главу об адаптации персонала начинает с определения понятия «введение в должность», полагая, что именно с этого процесса начинается деятельность нового сотрудника в организации. Веснин рассматривает введение в должность в качестве первой ступени задействования, которое, в свою очередь, является элементом процесса расстановки кадров - «обоснованного и экономически целесообразного распределения персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересов, опыта и деловых качеств самих людей». Само же введение в должность Веснин определяет как «совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими».

Введение в должность Веснин разделяет на индивидуальное (когда непосредственный руководитель персонально знакомит работника с коллективом и его будущей должностью) и групповое, причем последнее называет «профессиональной ориентацией». Профориентацию он рассматривает как вынужденную меру, которая необходима в случае одновременного прихода в организацию большого числа новых сотрудников, и ответственность за которую лежит на кадровом отделе. Ориентация, согласно ученому, бывает общей (информирование об организации в целом) или специальной (об отдельном подразделении).

Наконец, собственно адаптацию Веснин рассматривает как след второй по введенным в должность степеней задействования новых кадров, определяя этот процесс как «приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среды». В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоения стереотипов поведения; ассимиляция - полное приспособление к среде и, наконец, идентификация - вот тождества лица стих интересов и целей с общими.

Такой автор как Кибанов А.Я., разделяет профориентацию и адаптацию. При этом адаптацию он считает элементом профориентации, определяя последнюю как «систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая

помогает человеку выбирать профессию, наиболее подходящую потребностям общества и его личности стим способностям и особенностям». То есть, согласно Кибанову, профориентация - процесс, предшествующий непосредственному вступлению сотрудника в организацию и получению им новой должности. Обучение, воспитание, подготовку персонала он также относит к этому процессу.

Адаптация же, как взаимное приспособление работника и организации, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда, рассматривается Кибановым как процесс уже непосредственно внутри организации.

В то же самое время многие другие авторы считают профориентацию одним из этапов адаптации. Рассматривая адаптацию как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, эти авторы включают понятия «введение в должность» и «профориентация» во всеобъемлющий процесс «первого уровня» - адаптацию.

А Я. Кибанов, скорее всего, просто толкует другие значения слов. Например, его «профориентация» - это то, что предоставлено будущему работнику (или абитуриенту) в виде многочисленных тестов профориентационные и программ по подготовке персонала к выбранной сфере деятельности, но не то, что является «практическим знакомством нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации», как это истолковывается в одном из учебников по управлению персоналом.

Таким образом, оба определения отражают сущность профориентации, но в разных смыслах этого слова.

#### *Организация эффективного управления адаптации.*

Управление процессом адаптации - это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.».

Необходимость управления процессом адаптации предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Эффективность адаптации определяется:

- сроками включения сотрудника (продолжительностью фактического испытательного срока),
- количеством трудовых затрат сотрудников организации на включение данного сотрудника в рабочий процесс,
- качеством выполнения должностных обязанностей данным сотрудником после этапа адаптации,
- качеством и степенью изменений в работе других сотрудников организации после прихода нового сотрудника,
- состоянием психологического климата в коллективе.

Технология эффективного управления адаптацией предполагает составление алгоритма организации этого процесса, определение способов и методов воздействия на него, качественных и количественных показателей, позволяющих его контролировать. В результате должны решаться следующие задачи:

- сокращение неблагоприятных последствий работы новичка, еще не разобравшегося во всех нюансах организации;
- стабилизация отношений в коллективе после прихода в него нового сотрудника;
- координация действий всех, кто участвует в мероприятиях по адаптации.

Одним из важных этапов адаптации является испытательный срок. Типичное заблуждение в том, что «адаптация» и «испытательный срок» имеют один смысл. Но они могут совпадать во времени, но не по значению.

Испытательный срок - это основной период адаптации нового сотрудника организации.

Каждый работодатель, принимая нового человека на должность, особо оговаривает и подчеркивает этот испытательный срок. На протяжении одного, трех или даже шести месяцев придирчиво следит за кандидатом в сотрудники: наблюдает, изучает, оценивает, интересуется мнением остальных членов команды. И через какое-то время оба (и работник, и работодатель) принимают решение, равносильное знаменитому быть или не быть. Хорошо если в течении нескольких дней становится ясно, будет ли человек успешно работать на этом месте. В большинстве случаев складывается ситуация неопределенности: с одной стороны все идет хорошо, а с другой, как-то вяло тянутся процессы, ожидания не оправдываются, работа стоит. Испытательный срок завершается ничем, и все начинается сначала: звонки, резюме, переговоры, собеседования. Процесс может быть бесконечным. Как его остановить в нужной нам точке и добиться успешного завершения испытательного срока?

За юридическим понятием «испытательный срок» скрывается психологическое понятие: профессиональная и психологическая адаптация.

Профессиональную адаптацию можно определить как процесс вхождения человека в новую трудовую ситуацию, в которой личность и рабочая среда взаимно влияют друг на друга, формируя новую систему взаимодействий и отношений внутри коллектива. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений внутри организации, усваивает новые для него нормы и ценности, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами команды.

Пункт об испытательном сроке включается в контракт при следующих условиях:

- этот период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
- необходимость "приглядеться" к новому сотруднику и скрываемым качествам;
- принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к "идеальному" работнику;
- это соответствует действующему законодательству о труде;
- установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
- организован систематический контроль за выполнением работы и регулярная помощь (обратная связь с работником);
- в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту.

Если в организации установлен подходящий испытательный срок (обычно 3 месяца), то по истечении его руководитель узнает, достаточно ли хорошо новый сотрудник выполняет работу. Однако эта оценка должна быть максимально объективной и основываться на наблюдениях и анализе в течение испытательного срока, а также на соответствующих критериях оценки.

Первые три-шесть месяцев на новой работе - самые трудные, и большое число новичков покидает новую работу именно в этот период. Это происходит по ряду причин, из которых наиболее распространенными являются:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- не оправдавшиеся представления о работе организации;
- утрата "иллюзий" относительно организации;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;

- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;
- несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда.

Для нейтрализации этих факторов работодатель должен сделать все возможное, чтобы работники осваивались на новом месте как можно быстрее. Они должны четко знать, что от них ожидают и что они всегда получают совет и поддержку, а также возможности для обучения. Работодатель должен контролировать их работу регулярно, чтобы они чувствовали себя нужными, и постараться найти сотрудника, способного выполнить роль наставника.

Итак, адаптация работника в организации, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) - в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

#### *Зарубежный и российский опыт профориентации и адаптации.*

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы - от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, к формализованным процедурам, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии.

Рассматривая зарубежный опыт, стоит обратить внимание на вопросы адаптации в Японии. Система подготовки кадров здесь отличается от нашей. Те кто учатся в японской школе до перехода на вторую ступень среднего образования (10-12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, то есть большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не совсем профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Это, несколько не смущает руководство японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах - неотъемлемая часть японской системы управления кадрами. Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, так как отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о неиспорченности, отсутствия постороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятые в данной корпорации. Молодежь, поступившей проходит обязательный курс начальной подготовки - адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода - двух месяцев.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджа, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый "корпоративный дух" фирмы или компании. Он воспитывается через систему привлечения работника к делам фирмы, ее атмосферы, задач и миссии. Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели. В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходит подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено так, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы.

В Германии есть "Закон о правовом режиме предприятия", который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представления его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомится с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.

#### **(а) Отечественный опыт**

В связи с неразвитостью рынка труда серьезно тормозится профессиональная ориентация и адаптация, которые должны способствовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременной поддержке безработицы на возможно низком уровне.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять профориентацией и адаптацией. Отсутствуют знания о содержании деятельности профориентации и адаптации, их формы и возможности в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличие свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства устройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты. В результате лишь немногие выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме профориентации и адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение профориентации и адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

*Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры*

Лидерство как понятие имеет много определений. Оно используется для описания широкого круга явлений, связанных с процессами власти и руководства в разных социальных коллективах, таких как группы, организации, сообщества или нации. За последние 60 лет учеными предложено более 70 определений лидерства. Однако, несмотря на противоречия определений, для большинства теоретиков лидерство является феноменом, описывающим процессы влияния в группах или организациях, направленные на координацию групповых действий и отношений в ходе достижения групповой цели. Лидер — субъект лидерства. Это авторитетный член группы, выполняющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия и принимаемый группой благодаря его способности решать для группы проблемы и задачи.

В зависимости от того, что считается источником результативности лидерства и какой смысл вкладывается в его феномен, выделяют пять групп теорий лидерства:

- 1) теории черт (лидерство и эффективность лидерства рассматриваются как свойство личности);
- 2) поведенческие теории (эффективность лидерства есть функция поведения);
- 3) ситуационные (эффективность лидерства является следствием действия в ситуации);
- 4) атрибутивные теории;
- 5) теории обмена.

Теории черт связаны с представлением о лидере как об особенной личности, «великом человеке», обладающем врожденными способностями к управлению массами. Лидером может быть только тот, кто обладает набором необходимых для лидерства личностных качеств. Результатом многочисленных исследований стали рекомендации по составу базовых качеств руководителей от бригадира до президента страны с учетом содержания и особенностей выполнения вверенных им профессиональных функций. Наиболее представительными из современных исследователей лидерских черт являются Мак-Клелланд, Майнер, Б. Басс и Шейкелтон. Например, Шейкелтон утверждает, что основными чертами, определяющими ту часть феномена лидерства, которая связана с индивидуальными особенностями современного руководителя, являются интеллект, уверенность в себе, целеустремленность, личностная целостность и социабельность — общительность, склонность и способность к установлению связей с людьми.

Почти одновременно с теориями черт в исследованиях лидерства начали развиваться поведенческие теории, рассматривающие в качестве определяющего основания успешности лидерской деятельности не личностные качества, а особенности поведения. Наиболее активно поведенческие исследования лидерства проводились в двух университетах США — Огайском и Мичиганском. Целью этих исследований было выявить факторы эффективного поведения лидера. Они показали, что весь набор действий руководителя можно описать при помощи двух не связанных между собой шкал, получивших название «участие» и «инициация структуры». Высокие баллы по шкале «участие» означают, что руководитель проявляет повышенное внимание к нуждам и чувствам подчиненных, тогда как высокие оценки по шкале «инициация структуры» указывают на наличие поведения, направленного на структурирование и организацию работы. Было установлено, что поведение эффективных лидеров характеризует

одновременная их нацеленность на задачу, на отношения с подчиненными и на обеспечение возможности участвовать подчиненным в принятии решений.

Ситуационные теории лидерства исходят из утверждения о том, что успех лидерства обеспечивается не столько личностными качествами и манерой поведения лидера, сколько его умением действовать адекватно конкретной ситуации. К наиболее признанным в мировой науке среди ситуационных теорий относятся личностно-ситуационная теория Ф. Фидлера, теория когнитивных ресурсов, теория пути-цели Хауса и модель принятия решений Брума — Йеттона — Яго.

Личностно-ситуационная теория Ф. Фидлера рассматривает поведение лидера как определяемое двумя основными группами переменных, а именно свойствами лидера и параметрами ситуации. Благоприятность — неблагоприятность ситуации в теории оценивается как результат совместного действия факторов структуры задачи, групповой атмосферы и власти, которой обладает позиция лидера.

Теория когнитивных ресурсов оценивает, при каких условиях когнитивные ресурсы, такие как интеллект и опыт, связаны с эффективностью группы. Результативность группового поведения зависит от личностных черт лидера, его поведения и особенностей ситуации. Например, эта теория утверждает, что интеллектуальный лидер лучше справится со сложной задачей. При этом чем выше стрессовость ситуации, тем качественнее будет выполнена лидером задача.

Теория пути-цели Хауса рассматривает лидерство с позиций взаимодействия между лидером и подчиненным в ходе достижения общей цели. С точки зрения этой теории роль лидера заключается в помощи подчиненным в приобретении ими навыков, которые помогут достичь желаемых целей, а также в модификации ожиданий и верований относительно процесса и последствий выполнения определенной задачи. Поведение лидера будет поддержано подчиненными в той мере, в какой подчиненные будут рассматривать его поведение как ведущее к непосредственному или опосредованному удовлетворению их ожиданий.

В теории Брума — Йеттона — Яго результативность деятельности лидера рассматривается в контексте с процессами принятия решений. «Дерево решений», представленное в теории, является моделью, предписывающей использование различных стилей принятия решений от авторитарного до группового в зависимости от ситуации. Параметрами ситуации, определяющими выбор стиля, являются наличие приемлемого решения и необходимой степени одобрения со стороны подчиненных.

Атрибутивные теории лидерства утверждают, что лидерство в группе является не реально существующим феноменом, определяемым качествами личности и поведением лидера, а результатом субъективных восприятий и социальных представлений подчиненных. Если действия лидера отвечают представлениям подчиненных, то последние делают вывод о существовании лидерства и оценивают его как эффективное. Чем точнее совпадение между воспринимаемыми атрибутами (существенными свойствами) и поведением лидера, с одной стороны, и представлениями подчиненных — с другой, тем выше вероятность, что подчиненные будут воспринимать лидера как лидера и позволят ему осуществлять процесс влияния.

Теории обмена представляют лидерство как сложный процесс взаимодействия и взаимовлияния лидера и подчиненных. Ведущими среди них являются теория диад, теории харизматического и трансформационного лидерства. Главным утверждением этих теорий является то, что результативность лидерства напрямую зависит от способности лидера обеспечить адекватное восприятие подчиненными целей его деятельности. Например, трансформационное лидерство подразумевает не только демонстрацию качеств личности и действий в соответствии с ситуацией, но и постоянное участие и заботу о развитии личностного потенциала работников.

В структуре проблем социальной психологии проблемы группы занимают особое место.

Группа - реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, разновидностью совместной деятельности или помещены в какие-то идентичные условия, обстоятельства, определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию.

Феномен групповой динамики в социально-психологической литературе определяется неоднозначно.

Групповая динамика - это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей. Психология управления: Курс лекций - М.: ИНФРА-М, 2008 - с. 49

Групповая динамика - процесс, посредством которого взаимодействие между конкретными индивидами уменьшает напряжение между ними или приводит их к взаимному удовлетворению. Процесс групповой динамики объясняет:

принадлежность индивида к группе, привлекательность группы и членство в группе;

образование стихийных или неформальных групп;

появление ролей «любимчиков» в группе.

В современной социальной психологии понятие «групповая динамика» относится к развитию человеческих отношений в группе, изменениям, которые наступают в результате действующих в группе сил. Понимание групповой динамики предполагает изучение этих сил, т.е. того, как они возникают, под влиянием чего они модифицируются, каковы последствия их действия.

Впервые термин «групповая динамика» был использован К.Левинем. По его мнению «групповая динамика» - это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, которые действуют в группе.

Потребность в исследованиях групповой динамики было осознана в 30-е годы в различных сферах жизни.

Это было связано с тем, что широкая практика формирования различных групп в психиатрии, педагогике, бизнесе, госаппарате и т.д. поставила вопрос, как ими управлять и как реагировать на происходящие в группах процессы.

Если рассматривать группу как нечто целое, то некоторые закономерности групповой динамики можно объяснить действием двух основных законов:

Целое доминирует над его частями. Группа - это не просто сумма индивидов: она модифицирует поведение своих членов. Извне легче повлиять на поведение всей группы, чем на поведение отдельного ее члена. Каждый член признает, что он зависит от всех членов.

Отдельные элементы объединяются в целое. Не сходство, а взаимосвязь членов является основой для формирования группы. Человек склонен становиться членом группы, с которой он себя отождествляет, а вовсе не той, от которой он больше всего зависит. Человек остается среди тех, к кому он чувствует себя принадлежащим, даже если их поведение кажется несправедливым, а давление недружелюбным.

В современном понимании групповая динамика - это развитие или движение группы во времени, обусловленное взаимодействием и взаимоотношениями членов группы между собой, а также внешним воздействием на группу.

Понятие групповой динамики включает в себя пять основных элементов и несколько дополнительных. Основными являются:

Цели группы. Этот элемент определяется тем, в какую более общую систему практической работы с людьми включена группа, и в значительной степени -



личностными качествами ее лидера. Цели группы могут не совпадать с целями отдельных участников. Это порождает групповую динамику, результаты которой не всегда предсказуемые.

Нормы группы, которые возникают в результате преследования общей цели, стремления к сохранению стабильности группы. Нормы, выработанные группой, защищаются ее членами. Группа осуществляет давление на своих членов, заставляя их подчиняться этим нормам.

Структура группы и проблемы лидерства. Лидер ведет группу, организует, планирует и управляет деятельностью группы, проявляя при этом более высокий, чем остальные члены группы, уровень активности. Лидер - это социальная роль определенной личности в группе. Выявить структуру группы можно с помощью социометрии. Полученные результаты используются для управления процессами групповой динамики.

Сплоченность группы - это взаимное тяготение членов группы. Необходимо обеспечивать динамическое равновесие между сплоченностью и напряженностью.

Фазы развития группы. Обычно выделяют несколько фаз: диффузная группа; группа-ассоциация; группа-кооперация; группа-коллектив; корпорация.

## **Тема: Адаптация персонала. Способы разрешения конфликтных ситуаций**

Проблема профессионального развития персонала. Компетентностный подход. Реализация требований квалификации менеджеров в учебном процессе. Основные положения педагогики менеджмента. Обучение, воспитание, развитие и психологическая подготовка персонала к профессиональной деятельности. Социально-психологические основы современного обучения персонала.

Эффективное использование распространенных методов обучения персонала.

Предупреждение, прогнозирование и разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, используя концепции кадрового менеджмента.

Проблема профессионального развития персонала. Компетентностный подход.

Компетенции — совокупность знаний, навыков, личностные качества и способности, позволяющие работнику качественно и эффективно выполнять свою работу.

Компетентность — это способность делать что-то хорошо или эффективно, способность соблюдать установленный стандарт, применяемый в какой-либо профессии.

Способности — это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности.

Квалификация — степень развитости у специалиста определенных компетенций. Чем выше квалификация, тем более быстро и качественно он выполняет работу в рамках своих компетенций.

Компетенции различаются по уровням на:

Корпоративные (ключевые) — компетенции, которые поддерживают миссию и ценности компании, и, как правило, применимы к любой должности в организации.

Управленческие — компетенции, применяемые в отношении руководящих должностей всех уровней управления (совокупность умений, навыков и личностных качеств, необходимых руководителям для успешного достижения бизнес-целей).

Специальные/технические — компетенции, включающие специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей.

Управление по компетенциям – это особый подход к управлению персоналом организации, который подразумевает осуществление целого ряда мер (связанных с управлением знаниями и талантами, рекрутингом и корпоративным обучением), которые поддерживали и развивали бы ключевые компетенции, необходимые для стратегического развития компании.

Процесс управления компетенциями включает:

- Выявление и описание компетенций, необходимых для успешного стратегического развития организации. Базовые компетенции (которыми необходимо обладать всем сотрудникам организации, и которые прямо отражают ключевые ценности компании) и специализированные, функциональные компетенции (которые необходимы для работы на конкретных должностях /для выполнения определенных обязанностей);
- Формирование профилей компетенций различных специалистов и уровней персонала (какими базовыми и специализированными компетенциям должен обладать сотрудник, работающий на конкретной должности / в определенном подразделении);
- Разработка общеорганизационной модели компетенций в соответствии с направлениями и целями развития бизнеса организации;
- Планирование обучения и развития персонала и найма новых сотрудников на основании разработанных модели и профилей компетенций;
- Модель и профили компетенций следует применять в оценке эффективности работы сотрудников, которая определяет форму и объем причитающихся вознаграждений и поощрений.

**Мировой опыт определения компетенций специалистов по управлению персоналом.**

Система компетенций стала неотъемлемой частью современного западного предприятия.

С опорой на них ведется подбор, обучение, развитие и продвижение персонала. В Европе сегодня наиболее популярны следующие компетенции:

- коммуникативные навыки;
- управление людьми;
- работа в команде;
- обучение сотрудников, навыки коучинга;
- навыки работы с клиентом.

Все больше организаций на Западе предлагают единый комплекс компетенций для своих сотрудников, который помещают на интранет-портал, чтобы люди могли сами оценивать себя. При этом система компетенций обычно разрабатывается специально, а не берется готовая.

Можно также выделить следующие компетенции:

- Стратегическое мышление: переводит бизнес-стратегию на язык задач по управлению персоналом; формулирует стратегию управления человеческими ресурсами; анализирует тенденции развития компании, предлагает пути решения потенциальных проблем.
- Понимание бизнеса: хорошо знает рынок и индустрию, в которой работает; знает бизнес изнутри, общается с менеджерами и топ-менеджерами, вникает в планы и знает стратегию компании.
- Партнерство: знает и учитывает во взаимодействии особенности внутренних клиентов; предлагает пути совместного решения бизнес-задач и реализации стратегии.

- Гибкость: быстро реагирует на изменения в бизнес-среде, предлагая новые инновационные решения; готов отказываться от собственных точек зрения и решений для нахождения компромисса и достижения эффективных результатов.
- Навыки убеждения: умение показать бизнесу выгоды от реализации проектов; умение работать с возражениями и отстаивать свою точку зрения.
- Проактивность: инициативность и активность в решениях для бизнеса; предлагает свое участие и экспертизу заранее, без ожидания запросов от бизнеса.

*Обучение, воспитание, развитие и психологическая подготовка персонала к профессиональной деятельности.*

Процесс профессионализации социальной работы, подготовки профессиональных социальных работников начинается с **профессиональной ориентации** – системы мер, направленной на оказание помощи молодежи в выборе профессии социального работника, специалиста в этой сфере.

**Профессиональный отбор** – это научно обоснованный допуск людей к определенному виду профессиональному обучению и социальной деятельности; установление соответствия психофизических особенностей человека, его подготовленности и навыков требованиям, предъявляемым спецификой социальной работы.

**Профессиональная пригодность** – вероятностная характеристика, отражающая возможности человека в овладении данной профессией. Она лежит в основе принятия экспертного решения в профессиональном отборе и может оцениваться по нескольким критериям: по медицинским показателям (физическая подготовленность), по конкурсным экзаменам, психологическому обследованию.

**Самодвижение личности к вершинам профессионализма включает, согласно Э.Ф. Зеер, пять стадий:**

— **«оптация»** (лат. — желание, избрание) — формирование личностных намерений, осознанный выбор профессии с учетом индивидуально-психологических особенностей;

— **«профессиональная подготовка»** — формирование профессиональной направленности и системы профессиональных знаний, умений и навыков, приобретение опыта теоретического и практического решения профессиональных ситуаций и задач;

— **«профессиональная адаптация»** — вхождение в профессию, освоение новой социальной роли, профессиональное самоопределение, формирование личностных и профессиональных качеств, опыт самостоятельного выполнения профессионально деятельности;

— **«профессионализация»** — формирование профессиональной позиции, интеграция личностных и профессионально важных качеств и умений в относительно устойчивые профессионально значимые образования, квалифицированное выполнение профессиональной деятельности;

— **«профессиональное мастерство»** — полная реализация, самоосуществление личности в профессиональной деятельности (творчески-креативный принцип) на основе подвижных интегральных психологических новообразований.

Выпускник высшей школы, как правило, испытывает трудности при профессиональной адаптации. Часто адаптация проходит несколько месяцев. Причинами этих трудностей является отсутствие знаний, умений, навыков социального взаимодействия и неадекватность деятельности учения будущей профессиональной деятельности. Для того чтобы преодолеть эти трудности, необходимо, с одной стороны,

увеличить удельный вес нетрадиционных форм обучения (за счет активных методов обучения, совместных форм деятельности преподавателя и студента), с другой — сделать акцент не на передаче знаний, а на развитие профессионального мышления и рефлексии (через научную деятельность, творческие задания, разнообразные практики).

**Задачи профессионального воспитания и обучения специалиста:**

- развитие личностного интереса к выбранной профессии;
- формирование первоначальных представлений об основах профессиональной работы;
- формирование профессионально-мотивационной установки на будущую деятельность;
- формирование профессионально-личностной «Я-концепции».

Чтобы определиться в своей будущей профессии, молодому человеку необходимо сформировать вектор профессиональной цели, т. е. ответить на следующие вопросы:

- чего он хочет в своей профессии;
- что он должен предпринять в своей профессиональной деятельности, чтобы добиться успеха;
- что он может (должен) сделать, чтобы реализовать собственные личностные качества и интересы?

*Социально-психологические основы современного обучения персонала.*

В связи с усиливающейся конкуренцией от современных специалистов требуется быть мобильными и конкурентоспособными, что связано с необходимостью постоянного приведения своей квалификации в соответствие с требованиями рынка труда. Проблема повышения квалификации взрослого населения связана с непрерывным увеличением информации, развитием средств связи, непрерывным ускорением процессов обработки информации и, как следствие, быстрым устареванием знаний. Для удовлетворения непрерывно растущей потребности специалистов в актуальной информации и эффективных способах ее обработки система повышения квалификации должна совершить переход на новый уровень.

Актуальность непрерывного обучения взрослых в современном мире обуславливается и тем, что знания, а также мотивация к их непрерывному обновлению становятся общечеловеческой ценностью, значимым фактором социального развития, а также средством повышения конкурентоспособности и эффективности рынка труда. В тоже время система образования взрослых в нашей стране имеет определенные проблемы, замедляющие процесс ее развития, что не может не влиять как на социальный, так и экономический рост, на уровень жизни населения, уровень образованности и квалифицированности кадров.

Сегодня многие преподаватели гуманитарных дисциплин, ведущие занятия со взрослыми, понимают, что не все применяемые методы занятий со слушателями курсов повышения квалификации применимы. Взрослые люди, имеющие профессиональный опыт, социальный статус, сложившиеся профессиональные предпочтения, в какой-то мере утрачивают навыки обучения. Существует точка зрения, что способность к обучению ослабевает с возрастом. В то же время, согласно результатам научных исследований, уровень функционального развития человеческого интеллекта остается достаточно высоким на всех этапах жизни взрослого человека, что дает возможность говорить о высоком потенциале обучаемости взрослых. Психофизиологический и интеллектуальный потенциал человека, достигая пика к периоду его зрелости, не снижает уровень своего

развития в последующие периоды жизни. Из этого следует вывод о том, что обучение взрослых должно учитывать их психологические особенности и нуждается в специфических формах и методах, нетрадиционных подходах к профессиональному обучению.

Началом научных разработок по вопросам обучения взрослых стали исследования Э. Торндайка, который показал принципиальную возможность обучения данной категории, а также различие интересов и способностей взрослых и детей. Э. Линдемман выделил ключевые психологические особенности взрослых учащихся, которые были подтверждены последующими исследованиями и стали краеугольным камнем современной теории учения взрослых: о наличии потребностей, которые может удовлетворить учение, об отношении к учению, исходя из жизненных интересов, об опыте как источнике обучения для взрослых, о потребности в самостоятельности, о раскрытии в обучении собственного потенциала каждого взрослого.

Серьезное внимание вопросам обучения взрослых стало уделяться отечественными авторами начиная со второй половины XX в. С точки зрения Б.Г. Ананьева, изменение позиции человека в системе отношений с другими людьми напрямую связано с перестроением ценностно-смысловых образований, регулирующих деятельность данной системы. В отличие от периода самоопределения, когда молодые люди, только вступающие в самостоятельную жизнь, стараются осознать свое место и жизненное предназначение, выбирают профессии, строят собственные семьи, период зрелости имеет совсем иные задачи. У человека уже наличествует опыт взрослой жизни, социальные и профессиональные роли освоены. Ключевой задачей этого периода становится использование накопленного и интегрированного опыта в профессиональной деятельности. Для каждого этапа зрелости характерна своя картина мира, которая не стагнационна, а видоизменяется, в свою очередь влияя на индивидуальную «Я-концепцию».

### *Эффективное использование распространенных методов обучения персонала.*

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Различают:

1) обучение на рабочем месте (метод усложняющихся заданий; смена рабочего места; направленное приобретение опыта; производственный инструктаж; метод делегирования ответственности и другие методы)

2) обучение вне рабочего места (чтение лекций; проведение деловых игр; разбор конкретных производственных ситуаций; проведение конференций и семинаров; формирование групп по обмену опытом; создание кружков качества и другие методы).

В работе подробно рассмотрены только современные методы обучения, которые получили распространение в начале 2010 года.

Данные методы относятся к обучению на рабочем месте, которые являются наиболее доступными и эффективными, так как предоставляется возможность проходить обучение в своей организации.

К современным методам обучения персонала относят:

модульное обучение;

дистанционное обучение;

наставничество;

обучение действием;

обучение в рабочих группах;

обучение по методу Shadowing;

## обучение по методу Secondment

*Предупреждение, прогнозирование и разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, используя концепции кадрового менеджмента.*

С чего начинается технология разрешения конфликтов?

С установления причин конфликта. Сложность здесь в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

Первая формула конфликта:

**Конфликтная ситуация + инцидент = конфликт**

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт - это значит:

- Устранить конфликтную ситуацию
- Исчерпать инцидент.

Вторая формула конфликта:

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой. Данная формула дополняет первую, в соответствии с которой каждая из конфликтных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для других. Разрешить конфликт по этой формуле - значит устранить каждую из конфликтных ситуаций.

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки. Ключевую роль в разрешении конфликта играет правильное формулирование конфликтной ситуации.

Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта. Конфликт возникает одновременно с инцидентом.

**Управление** конфликтом есть целенаправленное воздействие на процесс конфликта, обеспечивающее решение социально значимых задач.

Управление конфликтами включает в себя:

1. прогнозирование конфликта;
2. предупреждение одних и вместе с тем стимулирование других;
3. прекращение и подавление конфликта;
4. регулирование и разрешение.

Каждый из названных видов действий представляет собою акт сознательной активности субъектов: одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Управление становится возможным при наличии некоторых необходимых условий. К таковым относятся: объективное понимание конфликта как реальности; признание возможности активного воздействия на конфликт и превращения его в фактор саморегуляции и самокорректировки системы; наличие материальных, политических и духовных ресурсов, а также правовой основы управления, способности общественных субъектов к согласованию своих позиций и интересов, взглядов и ориентаций.

## **Тема: Социально-психологические особенности управления персоналом в развитых странах Запада (опыт сравнительного кадрового менеджмента)**

Сравнительный анализ опыта индустриально-развитых стран в реализации целей управления персоналом на практике

Развитие теории управления и, прежде всего, управления человеческими ресурсами в ходе производственной работы утверждаются зарубежными авторами с различных позиций. В своем развитии управленческая идея пришла к пониманию того, что получение максимального дохода возможно только при совпадении интересов и целей организации с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих, что, в свою очередь, приводит к смещению рационализма в сторону ориентации на трудовой фактор.

Основателем классической теории управления принято считать Фредерика У. Тейлора, который разбил всю теорию исполнителя на промышленной организации на составные части. Некоторые движения были им хронометрированы, а трудовой рабочий день расписан по секундам. Экспериментируя на практике, Тейлор отыскивал тот объем трудовой деятельности, выполняя которую соответствующим образом наиболее рационально может отдавать свою рабочую силу в во время продолжительного времени.

Теория работы Тейлора была обоснована немецким социологом Максом Вебером, который выдвинул предпосылки, что порядок, который подкреплён соответствующими правилами, выступает наиболее результативным методом работы. Вебер полагал, что функциональную деятельность можно «разложить» на составные части и «пронормировать» работу каждой из них. Такое разделение трудовой деятельности специализирует персонал и соответственно строит организацию по линейному признаку.

Активное развитие промышленности предопределило дальнейшую эволюцию научных взглядов классической школы. Развитие идей Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером Анри Файо́лем, который развил теорию на более высоком уровне управления. В своей работе «Общее и промышленное управление» Файоль очертил сферу деятельности администрации. Основной функцией управления, его наиболее важной частью он полагал администрирование.

Классическая школа, пройдя соответствующие стадии развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного хода, в значительном уровня исчерпала собственные возможности.

Насколько традиционная школа потеряла свою значимость несколько десятилетий спустя, говорит тот факт, что Япония, которая берёт на вооружение все сколь-нибудь ценные идеи, заимствовала у Тейлора лишь отдельные принципы, отвергнув тейлоризм в чистом виде.

Главенствующей стратегией у японцев стала не специализация, а универсализация, так как труд на японских фабриках гораздо менее пригоден для стандартизации и специализации. Поэтому вместо «специализированной задачи» как цели управления формированием персонала начала формироваться «поведенческая школа», которая изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Считается, что начало этому направлению положил Элтон Мэйо, который пришёл к сенсационному в то время открытию, исследуя зависимость производительности труда от освещённости рабочего места.

Первым и серьёзным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что на производительность труда исполнителя оказывают влияние не только материальные факторы, но и психологические и отчасти социальные. Эти и другие мысли и явились предметом исследования Э. Мэйо в Хоторне.

Выводы хоторнских исследований сводились большей частью к трём постулатам:

- человек представляет собой «социальное животное»;
- жесткая иерархия подчинённости, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека;
- решение проблемы человека - дело бизнесменов;

Если Тейлор видел ключ к решению проблемы управления в жесткой регламентации производственного процесса, то Мэйо во главу угла поставил человеческие отношения.

Система управления персоналом в настоящее время, к примеру в американских фирмах, обычно строится на более или менее одинаковых принципах.

Подбор кадров Общими критериями по подбору кадров являются образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе. Руководящие кадры в фирме назначаются. Особое внимание уделяется обеспечению фирмы квалифицированными рабочими кадрами таких профессий, как наладчики, инструментальщики, ремонтный персонал. Существует нехватка квалифицированного персонала в нижнем звене: старших мастеров и мастеров. Это обусловлено высокими требованиями и ответственностью, недостаточным моральным и материальным стимулированием, нежеланием квалифицированных рабочих занимать должности мастера, повышением требований к этой работе в области техники и человеческого фактора.

Условия труда. Внедрение автоматизации в производстве внесло существенные изменения условий труда персонала:

- замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, приемлемыми и удобными для работников;
- уменьшение объема работы в центральных службах и сокращение административного аппарата;
- переход на гибкие формы оплаты труда;
- объединение инженеров, ученых и производителей в сквозные (от конструирования до изготовления изделий) коллективы - проектно-целевые группы.

Важное значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам, принимаемым на работу.

Американские фирмы, использующие традиционные принципы отбора кадров при приеме на работу, основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний, и поэтому продвижение их по иерархии управления происходит только по вертикали, что означает, к примеру, что финансист будет делать карьеру только в этой области. При приеме на работу все кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки. Обычно каждая фирма разрабатывает свои критерии отбора и порядок найма работников. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями по инструкциям, соответствующим его узкой специализации, деятельностью фирмы в целом и ее организационной структурой.

В американских фирмах увольнение персонала, включая менеджеров, всегда сопровождается серией оценочных и воспитательных приемов.



Японский опыт управления (не подвергнутый предварительной адаптации на Западе) мог бы быть воспринят в России, как евроазиатской стране, с большей эффективностью, по той причине, что он более близок к российскому хозяйственному менталитету, чем западному. С нашей точки зрения, нам следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, внедрять их на основе опыта деятельности западных компаний.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что [24,23]:

Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.

В общественном сознании населения Японии и России в настоящее время осуществляется переход от коллективных ценностей к индивидуальным.

Японский стиль управления активно изучается, адаптируется и заимствуется, находя применение в деятельности многих компаний за пределами Японии, особенно в промышленно развитых странах, таких как США и страны Западной Европы.

В большинстве работ, посвященных анализу причин так называемого японского «экономического чуда», исследователи называют следующие: значительная роль государства в послевоенном развитии Японии; эффективное использование американской экономической помощи; высококачественная рабочая сила; приобретение и эффективное использование зарубежных технологий. Однако наиболее распространенной точкой зрения на истоки японского экономического феномена считается высокоэффективное японское управление. В японских компаниях исходят из того, что именно условия, а не управляющие должны заставлять работника эффективно трудиться. Поэтому японские руководители создают на своих предприятиях такие условия, при которых у сотрудников появляются мотивации к результативной работе.

Несмотря на это, очень мало работ посвящено изучению возможности заимствования наиболее рациональных элементов японского стиля управления за границами страны, в том числе российской экономикой. Это можно объяснить следующими причинами, которые приводят многие исследователи японского менеджмента:

1. Происхождение японской системы управления связано исключительно с культурно-историческими особенностями развития Японии, и поэтому невозможен перенос японских методов управления в культуры других стран.

2. Составляющие японской системы управления взаимосвязаны и, следовательно, использование отдельных ее элементов нерационально.

3. В настоящее время японская модель управления уже неэффективна и в скором будущем, в связи с меняющимися экономическими и психологическими условиями, она сменится на западную.

Все вышеперечисленные аргументы представляются нам спорными, и мы считаем необходимым их опровергнуть.

Пятигорский медико-фармацевтический институт – филиал государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Волгоградский государственный медицинский университет»

Министерства здравоохранения Российской Федерации

*Кафедра экономики и организации здравоохранения и фармации*

**Автор: О.В. Котовская**

**Методические указания по выполнению  
контрольной работы по дисциплине  
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ  
направления 38.03.02 «Менеджмент»  
(заочная форма)**

**Пятигорск 2020**

## **I. Общие положения**

### **I.1. Цели и задачи контрольной работы**

Целью выполнения контрольной работы является углубление и закрепление теоретических и практических навыков используемых для решения конкретных практических задач по дисциплине «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ».

Задачами выполнения контрольной работы является изучение теоретического и практического материала по управлению персоналом медицинской организации.

Таким образом, контрольная работа представлена в форме сквозной задачи.

### **I.2. Порядок и сроки выполнения контрольной работы.**

Задания по контрольной работе выдаются в сроки, установленные учебным планом. Работа выполняется студентом в течение учебного семестра, в соответствии с календарным графиком.

Процесс выполнения контрольной работы включает следующие этапы:

- подбор и изучение литературы по теме;
- написание контрольной работы;

## **Структура и содержание работы**

### **Требования к содержанию контрольной работы**

#### **2. ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

В соответствии с учебным планом студенты должны выполнить одну контрольную работу по учебной дисциплине «Кадровый менеджмент в здравоохранении».

Выполнение контрольной работы позволяет координировать работу обучающихся по изучению предмета в межсессионный период и осуществлять текущий контроль за самостоятельной работой студентов заочного отделения.

Надлежащее выполнение контрольных работ способствует более глубокому изучению учебных дисциплин, выработке необходимых навыков самостоятельного обобщения материала, правильному применению полученных знаний в практической деятельности.

Цель выполнения контрольной работы для студента состоит в том, чтобы самостоятельно, на основе изучения литературы и знаний, полученных с помощью обзорных лекций и консультаций преподавателя, рассмотреть и изложить в тетради предложенные темы. Самостоятельная работа с источниками литературы поможет студентам приобрести определенный навык в обобщении и изложении материала по вопросам управленческой деятельности.

Этапы работы над контрольной работой можно представить в следующей последовательности:

- изучение рекомендованной по теме литературы;
- составление плана работы;
- подготовка текста, его оформление;
- составление списка использованной литературы;
- предоставление на заочное отделение выполненной работы.

Обучающиеся, получившие контрольную работу после проверки, должны внимательно ознакомиться с рецензией и с учетом замечаний и рекомендаций преподавателя доработать отдельные вопросы.

К экзамену или зачету допускаются студенты, которые своевременно выполнили домашнюю контрольную работу и получили по ней «зачет».

«Зачтенная» контрольная работа предъявляется преподавателю в день сдачи экзамена (зачета), в противном случае студенты к экзамену не допускаются.

По «зачтенным» работам преподаватель может проводить собеседование для выяснения возникших при рецензировании вопросов.

«Незачтенные» контрольные работы подлежат повторному выполнению на основе развернутой рецензии.

Результаты проверки фиксируются в журнале учета домашних контрольных работ.

Студент должен прибыть на зачет с зачтенной контрольной работой и предъявить ее экзаменатору. В ходе экзамена студенту могут быть заданы по контрольной работе вопросы, вытекающие из рецензии.

В работе должна быть приведена полная формулировка теоретического вопроса и после нее дан ответ, который должен быть конкретным, раскрывающим суть вопроса. Желательно использование нескольких источников для всестороннего освещения вопроса.

В завершении работы необходимо указать список используемой литературы с указанием названия, книжного издания, авторов, года издания (не позднее 2015 года), а также использованные цифровые образовательные ресурсы или интернет-источники.

Для рецензии преподавателя нужно оставить 1-2 страницы в конце тетради. Если работа «зачтена с условием» или «не зачтена», она повторно выполняется (дополняется) в той же тетради с учетом замечаний преподавателя.

К выполнению контрольной работы студент должен подходить творчески, максимально используя свой личный и производственный опыт, изучив рекомендуемую литературу и учитывая рекомендации преподавателя.

### **3. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Контрольная работа по учебной дисциплине «Кадровый менеджмент в здравоохранении» имеет следующие критерии оценивания:

Оценка «зачтено»:

- полно раскрыто содержание темы и вопросов в объеме программы и рекомендованной литературы;

- четко и правильно даны определения и раскрыто содержание концептуальных понятий, закономерностей, корректно использованы научные термины;

- для доказательства использованы различные теоретические знания, выводы из наблюдений и опытов;

- ответ исчерпывающий, с опорой на литературные источники.

Оценка «зачтено с условием»:

- раскрыто основное содержание темы и вопросов, но изложено фрагментарно;

- содержание работы неполное, допущены нарушения последовательности изложения, небольшие неточности при использовании научных терминов или в выводах и обобщениях.

- допущены ошибки и неточности в использовании научной терминологии, определении понятий.

Оценка «незачтено»:

- содержание темы и вопросов не раскрыты;

- ответ неправильный, не раскрыто основное содержание программного материала;

- не даны ответы на вспомогательные вопросы;

- допущены грубые ошибки в определении понятий, при использовании терминологии.

#### ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работы должна содержать титульный лист, содержание работы, полный ответ на теоретический вопрос, практическую часть, заключение, список использованной литературы и приложения. Объем работы должен составлять 15-25 страниц компьютерного текста. На титульном листе указываются факультет, кафедра, номер варианта, фамилия, имя, отчество студента, курс, группа, номер личного дела, фамилия и инициалы преподавателя-рецензента.

При оформлении контрольной работы необходимо выполнение следующих требований: - Формат листа - А4; - Текстовый редактор - MS Word любой версии; - Поля на странице: слева и сверху - 2,5 см., снизу - 2,0 см., справа - 1,5 см. - Шрифт - Times New Roman, 14 пт.; - Абзац: интервал - 1.5, красная строка - 1.25 см., выравнивание - по ширине, допускаются переносы в словах; - Печать осуществляется на одной стороне листа; - Все страницы, кроме титульного листа, должны быть пронумерованы; Все схемы, диаграммы, графики именуются рисунками и имеют сквозную нумерацию; Выравнивание подрисуночных подписей - по центру; Номер таблицы указывается справа, а ее название по центру вверху таблицы; Формулы и других математические выражения создаются с использованием встроенного в MS Word редактора формул Equation.

Для стилового оформления формул можно использовать встроенные стандартные настройки редактора формул, за исключением размера основного текста; Страницы текста контрольной работы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится вверху по центру. Титульный лист считается п вым, но номер на нем не проставляется. На странице, где указывается содержание работы, проставляется номер страницы - два (2) и т.д. Список литературы также следует включать в сквозную нумерацию страниц. Таблицы и рисунки должны размещаться сразу после ссылки на них в тексте контрольной работы. При оформлении контрольной работы сокращения слов и словосочетаний не допускаются, за исключением общепринятых сокращений и аббревиатур.

В библиографический список включаются только те источники, которые действительно использовались студентом при выполнении контрольной работы. Каждый источник должен иметь полные выходные данные, которые приведены в контртитуле изданного источника. В частности приводятся фамилия автора (авторов) и его (их) инициалы, полное наименование источника, вид издания, место издания, наименование

издательства, год издания и количество страниц. Завершенная и правильно оформленная контрольная работа должна быть сброшюрована или помещена в канцелярскую папку. При положительном заключении работа допускается к собеседованию, о чем делаются записи на титульном листе работы. При отрицательной заключении работа возвращается на доработку с последующим представлением на повторное рецензирование. Студент, не представивший в установленные сроки контрольную работу, не допускается к сдаче зачета по дисциплине

### **Задания к контрольной работе**

#### Вариант 1

1. Управление персоналом в современных социально-экономических условиях.
2. Формы и методы привлечения, профессионального отбора и найма персонала.

#### Вариант 2

1. Профессиональная и социальная адаптация персонала.
2. Оценка и аттестация персонала на предприятии.

#### Вариант 3

1. Планирование карьеры: управление продвижением по службе.
2. Организация и стимулирование труда работников.

#### Вариант 4

1. Психологические аспекты кадровой работы.
2. Кадровый менеджмент и его роль в современном мире (на примере предприятия г. Пятигорска).

#### Вариант 5

1. Персонал предприятия как объект управления.
2. Кадровое планирование на предприятии.

#### Вариант 6

1. Кадровая политика организации.



2. Конфликты в организации: методы и средства их разрешения.

#### Вариант 7

1. Оценка эффективности работы персонала.
2. Санкции юридической ответственности в работе кадровой службы.

#### Вариант 8

1. Профессиональное развитие и обучение персонала.
2. Организация и структурирование кадровой службы.

#### Вариант 9

1. Сущность мотивации и современные подходы к стимулированию труда.
2. Движение и увольнение персонала.

#### Вариант 10

1. Управление трудовыми отношениями в организации.
2. Формирование кадрового состава в организации.

#### Вариант 11

1. Проблемы управления персоналом и их решение.
2. Зарубежный опыт организации кадрового менеджмента.

#### Вариант 12

1. Технологии планирования персонала.
2. Улучшение качества трудовой жизни персонала.

#### Вариант 13

1. Мотивация и оплата труда персонала
2. Методы подбора кандидатов на вакантные должности в современных компаниях.

#### Вариант 14

1. Исследование рынка рабочей силы
2. Оформление трудовых отношений в организации.

#### Вариант 15

1. Материальное и моральное стимулирование деятельности персонала в организации.
2. Преимущества молодых специалистов как особой категории рабочей силы.

#### Вариант 16

1. Профессиональное обучение и повышение квалификации.
2. Кадровый резерв в системе управления персоналом.

#### Вариант 17

1. Оплата труда сотрудников.
2. Организация труда и ее совершенствование.

#### Вариант 18

1. Нетрадиционные подходы к оценке персонала.
2. Источники найма персонала.

#### Вариант 19

1. Собеседование как наиболее эффективный метод отбора персонала.
2. Оформление предоставления и оплаты отпуска.

#### Вариант 20

1. Особенности регулирования труда отдельных категорий работников.
2. Учет рабочего времени.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –**  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**  
**УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**  
**ОБУЧАЮЩИХСЯ**  
**ПО ДИСЦИПЛИНЕ «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В**  
**ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**  
**ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ**  
**38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Пятигорск, 2020**

## **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. социол. наук, доцент Котовская О.В.

## **РЕЦЕНЗЕНТ:**

Доцент кафедры экономики, финансов и права федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Филиал в г. Пятигорске, кандидат экономических наук, доцент Емельянова Ирина Николаевна

**В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

ПК-1 владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.

### **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
<b>Раздел № 1 «Основы кадрового менеджмента»</b>		
<b>1</b>	Введение в кадровый менеджмент	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
<b>2</b>	Система управления персоналом	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
<b>Раздел № 2 «Комплектование штатов. Кадровый потенциал»</b>		
<b>3</b>	Основные формы комплектования штата	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
<b>4</b>	Основы профессиональной ориентации	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
<b>5</b>	Кадровый потенциал управления	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
<b>6</b>	Организация обучения персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
<b>7</b>	Управление текучестью кадров и трудовой дисциплиной	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
<b>Раздел № 3 «Делопроизводство в системе кадровых служб»</b>		

8	Организация делопроизводства и оценка эффективности работы кадровых служб	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
9	Профориентация, социализация и трудовая адаптация персонала	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
10	Повышение конкурентоспособности компании через развитие персонала и создание команд для работы. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
11	Адаптация персонала. Способы разрешения конфликтных ситуаций	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
12	Социально-психологические особенности управления персоналом в развитых странах Запада (опыт сравнительного кадрового менеджмента)	ОПК-3; ПК-1; ПК-2

**ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ИЛИ ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ХОДЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ**

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 1.  
Текущий контроль успеваемости по  
Разделу № 1 «Основы кадрового менеджмента»**

**Перечень вопросов:**

1. Цель и содержание кадрового менеджмента. Цикл кадрового менеджмента.
2. Цикл управленческих профессий.
3. Структура кадрового менеджмента.
4. Проектирование организационных структур, участие в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.
5. Планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
6. Современное развитие теории организации.
7. Предмет, задачи и содержание кадрового менеджмента.
8. Основные направления и методы управления кадрами.
9. Организация работы управления персоналом, методы найма и отбора, аттестацию персонала, ступени обучения персонала.
10. Принципы и механизм управления персоналом
11. Стратегические концепции управления персоналом за рубежом

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Предмет и объект кадрового менеджмента.
2. Особенности управления кадрами на производстве.
3. Основные методы управления кадрами на предприятии.
4. Цели и задачи кадрового менеджмента.
5. Принципы кадрового менеджмента.
6. Профориентация кадров на предприятии.
7. Трудовая адаптация персонала.
8. Управление карьерой персонала.
9. Развитие персонала в организации.

## 10. Руководитель и его роль на предприятии. Функции руководителя.

### Задания для практического занятия:

#### Задача 1

Вы специалист по управлению, член команды по организации и проведению кадрового аудита в одной из организаций потребительской кооперации, а именно, на небольшом консервном заводе, занимающемся переработкой овощей и фруктов.

На предприятии работает 80 человек из них 25- управленцы и специалисты, остальные – рабочие.

В последние годы предприятие стало терять конкурентоспособность из-за недостаточного качества выпускаемой продукции и не возможности ее реализации на насыщенном подобными товарами рынке.

Руководство предприятия приняло решение о широкомасштабном внутреннем исследовании с целью выявления причин такой ситуации и пригласило специалистов для проверки разных направлений деятельности предприятия, в том числе и по управлению персоналом.

Постановка задачи:

1. Определите направление Вашей работы и последовательность Ваших действий.
2. По каждому направлению сформулируйте по 3 вопроса на которые хотели бы получить ответы в ходе обследования. Ответ можно оформить в таблице.

#### Задача 2

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8:15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Постановка задачи:

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

### Фонд тестовых заданий по разделу № 1:

#### 1. Что есть основой мотивации труда в японских корпорациях?

- е) Получение высоких материальных вознаграждений;
- ж) Гармонизация между трудом и капиталом;
- з) Признание заслуг;
- и) Постоянное повышение квалификации персонала;
- к) Достижение конкурентного преимущества.

#### 2. Какие основные группы потребностей выделил ученый Л.С. Выготский?

- е) Физиологические и альтруистические;
- ж) Половые и физиологические;
- з) Физиологические, половые, симптоматические инстинкты и потребности, альтруистические;

- и) Физиологические и симптоматические;
- к) Физиологические, потребности в безопасности, в отношениях принадлежности, в самовыражении, в самоактуализации.

**3. Когда исторически возник вопрос мотивации труда?**

- е) Со времен появления денег;
- ж) Со времен возникновения организаций;
- з) Со времен появления руководителя организации;
- и) Со времен зарождения организованного производства;
- к) Во время буржуазных революций в Европе.

**4. Как следует понимать мотивы престижа?**

- е) Попытки работника занять высшую должность в организации;
- ж) Попытки работника реализовать свою социальную роль, взять участие в общественно важной работе;
- з) Попытки работника получать высокую зарплату;
- и) Попытки работника взять участие в общественной работе;
- к) Попытки работника иметь влияние на других людей.

**5. Какие основные группы мотивов к труду выделил украинский ученый В. Подмарков?**

- е) Обеспечение и признание;
- ж) Признание и престиж;
- з) Обеспечение, признание, престиж;
- и) Обеспечение и престиж;
- к) Имидж, престиж.

**6. Оперативные планы разрабатываются сроком на:**

- е) Полгода, месяц, декаду, неделю;
- ж) По рабочим дням;
- з) 3-5 лет;
- и) 1 год;
- к) 10 лет.

**7. Под планированием понимают:**

- е) Вид деятельности;
- ж) Отделённый вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
- з) Перспективу развития;
- и) Состояние организации;
- к) Интеграцию видов деятельности.

**8. Организационное планирование осуществляется:**

- е) Только на высшем уровне управления;
- ж) На высшем и среднем уровнях управления;
- з) На среднем уровне управления;
- и) На всех уровнях управления;
- к) Определение потребностей подчиненных.

**9. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:**

- е) Установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
- ж) Установление целей организации;
- з) Определение путей и средств выполнения заданий;
- и) Определение способов достижения целей организации;
- к) Моделирование действий организации.

**10. Организация, которая имеет однозначные внутренние взаимосвязи жесткую регламентацию всех сторон деятельности это:**

- д) Первичная организация;
- е) Органическая организация;
- ж) Вторичная организация;
- з) На корпоративном уровне.

**11. К средствам мотивации труда не относятся:**

- е) Вознаграждения;
- ж) Проведение производственных совещаний;
- з) Повышение квалификации персонала;
- и) Обеспечение условий для самовыражения;
- к) Объявление благодарности.

**12. На уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение основывается следующая теория мотивации:**

- е) Справедливости;
- ж) Потребностей;
- з) Вознаграждений;
- и) Ожиданий;
- к) Предположений.

**13. В соответствии с концепцией Мескона основные (общие) функции управления реализуются в следующем порядке:**

- е) Планирование, организация, мотивация, контроль;
- ж) Организация, планирование, контроль, мотивация;
- з) Планирование, организация, контроль, мотивация;
- и) Мотивация, контроль, планирование, организация;
- к) Стратегия, планирование, организация, контроль.

**14. Как можно объяснить сущность принципа «подчиненность личного интереса общему»?**

- е) В организации всегда должен учитываться только личный интерес руководителей организации;
- ж) Интерес одного работника должен преобладать над интересами организации в целом;
- з) Интерес отдельных менеджеров должен преобладать над интересами отдельных групп работников;
- и) В организации интересы одного работника или группы не должен преобладать над интересами организации в целом;
- к) Интерес организации не должен преобладать над интересами коллектива.

**15. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?**

- е) Выполнение всеми работниками поставленных заданий;
- ж) Четкое придерживание администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
- з) Выполнение менеджерами поставленных заданий;
- и) Выполнение работниками аппарата управления поставленных заданий;
- к) Полное подчинение работников руководящему аппарату.

**16. Что должны отражать современные принципы менеджмента?**

- е) Основные закономерности управления;
- ж) Основные связи, которые складываются в системе;
- з) Основные отношения, которые складываются в системе;



- и) Основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
- к) Обязательное наличие цели при управлении.

**17. Что является основой управления какой либо системы?**

- е) Принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
- ж) Методы менеджмента;
- з) Функции менеджмента;
- и) Финансовые ресурсы;
- к) Объект менеджмента.

**Текущий контроль успеваемости по разделу № 2  
«Комплектование штатов. Кадровый потенциал»**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Занятость населения: общие положения.
2. Источники обеспечения предприятий и организаций персоналом.
3. Занятость населения и комплектование штата за рубежом
4. Профессиональная ориентация как система. Профессиональное просвещение.
5. Профессиография и профессиология.
6. Организация производственной и социальной адаптации работников.
7. Организация профориентационной работы за рубежом
8. Анализ качественного состава кадров. Работа с молодыми специалистами.
9. Научно-практические основы подбора и расстановки кадров управления.
10. Работа со специалистами за рубежом

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Непрерывное обучение руководящих работников и специалистов.
2. Непрерывное обучение рабочих.
3. Организационное и методическое обеспечение системы непрерывного обучения кадров. Методика расчета затрат на повышение квалификации.
4. Системы профессионального обучения персонала за рубежом
5. Оценка состояния текучести кадров.
6. Разработка и внедрение мероприятий по снижению текучести кадров.
7. Управление мобильностью кадров на производстве.
8. Система профессионального продвижения работников
9. Управление профессионально-квалификационным ростом руководителей и специалистов. Организация управления трудовой дисциплиной.

**Задания для практического занятия:**

**Задача 1**

Вы - руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Постановка задачи:

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

**Задача 2.** Организация планирует ввести должность специалиста по найму. Исходные данные приведены в следующей таблице.

№ п/п	Содержание	Значение
1	Доходы организации, руб. в год	170 000
2	Текущие затраты, руб. в год	70 000
3	Единовременные затраты, руб. в год	25 000
4	Доля директора в доходах, %	30
5	Экономия времени директора, %	20
6	Полезный фонд рабочего времени директора, ч в год	1920
7	Заработная плата специалиста по найму, руб. в мес.	5000
8	Единый социальный налог на заработную плату, %	35,6

Постановка задачи:

Определить экономическую эффективность проекта введения должности специалиста по найму.

## **Фонд тестовых заданий по разделу № 2:**

### **1. Теоретическую концепцию менеджмента разработал:**

- е) Г. Гауж.
- ж) А. Смит.
- з) Ф. Тейлор.
- и) К. Маркс.
- к) Правильного ответа нет.

### **2. Линейные управленческие полномочия – это:**

- е) Полномочия менеджеров высшего уровня аппарата управления предприятием.
- ж) Полномочия менеджеров среднего уровня аппарата управления предприятием.
- з) Полномочия менеджеров низового уровня аппарата управления предприятием.
- и) Полномочия узаконенной власти управления организацией.
- к) Правильного ответа нет.

### **3. Функциональные полномочия менеджера имеют следующие виды:**

1. Правовые, хозяйственные, экономические, консультационные.

- д) Узаконенные, обязательного согласования, рекомендационные, параллельные.
- е) Правовые, технические, экономические, консультационные.
- ж) Консультационные, обязательного согласования, параллельные, хозяйственные.
- з) Контролирующие, консультационные, узаконенные, экономические.

### **4. Предметом труда менеджера является:**

- е) Разработка управленческих решений.
- ж) Организация.
- з) Операционная система организации.
- и) Подчиненные.

к) Информация.

**5.К средствам труда менеджера относят:**

- е) Его интеллект и управленческие способности.
- ж) Материально-техническое оснащение рабочего места.
- з) Информационные технологии и действующее законодательство.
- и) Его квалификацию и связи.
- к) Все ответы верны.

**6.Результатом труда менеджера является:**

- е) Управленческое решение.
- ж) Эффективность хозяйственной деятельности.
- з) Благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
- и) Лидирующее положение на рынке.
- к) Все ответы верны.

**7.В аппарате управления предприятием выделяют следующие группы менеджеров:**

- е) Общего, линейного, функционального, вспомогательного управления производством.
- ж) Общего, линейного, финансового, маркетингового управления производством.
- з) Генерального, среднего, низового руководства.
- и) Общего, среднего, низового руководства.
- к) Правильного ответа нет.

**8.К комбинированным организационным структурам управления относят:**

- е) Линейно-функциональные, бюрократические, адаптивные, проектные.
- ж) Линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, конгломерантные
- з) Линейно-штабные, линейно-функциональные, дивизиональные, адаптивные, комбинированные.
- и) Линейно-функциональные, бюрократические, конгломерантные.
- к) Правильного ответа нет.

**9.Организация труда менеджеров – это:**

- е) Постоянное усовершенствование распределения должностных их обязанностей.
- ж) Непрерывный процесс обеспечения его ресурсами и оптимизации его содержания.
- з) Непрерывный процесс его разделения и кооперации с целью повышения его эффективности.
- и) Структура аппарата управления предприятием.
- к) Правильного ответа нет.

**10.К объективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:**

- д) Специфику и размеры хозяйственной деятельности предприятия.
- е) Организационно-правовую форму предприятия.
- ж) Конъюнктуру рынка используемых ресурсов.
- з) Уровень развития экономической и отраслевой инфраструктуры.
- и) Все ответы верны.

**11.Объемы организационной деятельности менеджера обусловлены:**

- е) Уровнем квалификации исполнителей.
- ж) Должностной инструкцией.
- з) Его положением в аппарате управления.
- и) Технологией производства.
- к) Количеством подчиненных.

**12.В процессе организации труда менеджера рекомендуется использовать:**

- е) Адаптивный подход.
- ж) Ситуационный подход.

- з) Системный подход.
- и) Маркетинговый подход.
- к) Процессный подход.

**13. Выделяют следующие формы регламентации управленческого труда:**

- е) Статусную и поведенческую.
- ж) Должностную и индивидуальную.
- з) Линейную и функциональную.
- и) Горизонтальную и вертикальную.
- к) Правильного ответа нет.

**14. В качестве объектов планирования личной работы менеджера выступает:**

- е) Рабочий день.
- ж) Рабочая неделя.
- з) Месяц работы.
- и) Рабочий год.
- к) Все ответы верны.

**15. Какой объем рабочего времени менеджера принято резервировать на выполнение экстренных заданий:**

- е) 5-10%.
- ж) 10-15%.
- з) 15-20%.
- и) 20-25%.
- к) Зависящий от занимаемой должности.

**16. В состав нерегулярных ответственных мероприятий, требующих присутствия менеджера, включают:**

- е) Отраслевые сборы и выставки.
- ж) Сборы акционеров.
- з) Научно-практические конференции и семинары.
- и) Правильного ответа нет.
- к) Все ответы верны.

**17. Перераспределение обязательств, прав и ответственности между руководителем и его подчиненными называется:**

- е) Делегированием управленческих полномочий.
- ж) Кооперацией управленческого труда.
- з) Регламентацией управленческого труда.
- и) Организационной структурой управления.
- к) Правильного ответа нет.

**18. Управленческие полномочия заключаются в:**

- е) Праве управлять другими людьми.
- ж) Обязанности принимать решения.
- з) Ответственности за результаты деятельности подчиненных.
- и) Реализации стратегии развития предприятия.
- к) Правильного ответа нет.

**19. Контроль за выполнением делегированных полномочий осуществляет:**

- е) Специальная комиссия.
- ж) Уполномоченный работник.
- з) Менеджер, делегировавший полномочия.
- и) Ревизионная служба.
- к) Все ответы верны.

**20. Выделите функцию, которую можно делегировать:**

- е) Принятие стратегических решений.

- ж) Контроль полученных результатов.
  - з) Проведение переговоров.
  - и) Задания особой важности.
  - к) Определение маркетинговой концепции.
21. Первым этапом делегирования управленческих полномочий является:
- е) Выбор исполнителей делегируемых заданий.
  - ж) Оценка готовности исполнителей делегируемых заданий.
  - з) Выбор заданий для делегирования.
  - и) Анализ эффективности разделения управленческого труда.
  - к) Установление сроков делегирования полномочий.
22. Время менеджера, потраченное на получение заданий от высшего руководства, консультирование с коллегами, поиск информации, подписание документов, согласование, называется:
- е) Время на подготовительно-заключительные работы.
  - ж) Время основной работы.
  - з) Время обслуживания рабочего места.
  - и) Время непродуктивной работы.
  - к) Правильного ответа нет.
13. К субъективным факторам, влияющим на организацию управленческого труда, относят:
- е) Миссию, стратегию и цели организации.
  - ж) Уровень квалификации и стиль руководства менеджеров организации.
  - з) Корпоративную культуру и личные качества менеджеров.
  - и) Все ответы верны.
  - к) Правильного ответа нет.

### **Текущий контроль успеваемости по разделу № 3 «Делопроизводство в системе кадровых служб»**

#### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Основные требования к организации делопроизводства кадровых служб. Документационное обеспечение управления кадрами.
2. Организация учета и отчетности по кадрам. Оценка эффективности работы кадровых служб
3. Понятие профессиональной ориентации.
4. Цели и задачи профориентации.
5. Основные формы профориентационной работы.
6. Органы управления профориентации.
7. Понятия социализации и адаптации.
8. Виды и направления социализации и адаптации.
9. Условия успешной социализации и адаптации.
10. Сравнительный анализ опыта индустриально-развитых стран в реализации целей управления персоналом на практике

#### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Цели адаптации и обоснования ее необходимости.

2. Связь понятий адаптация и профориентация.
3. Этапы адаптации. Организация эффективного управления адаптации.
4. Зарубежный и российский опыт профориентации и адаптации.
5. Использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.
6. Организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
7. Аудит человеческих ресурсов и осуществление диагностики организационной культуры.
8. Предупреждение, прогнозирование и разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций
9. Современные технологии управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, используя концепции кадрового менеджмента.

### **Задания для практического занятия:**

#### **Задача 1**

##### **Описание ситуации**

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 : 15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

##### **Постановка задачи**

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.
2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.
3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### **Задача 2**

По предложенным данным оценить интенсивность движения трудовых ресурсов.

Таблица – Данные для расчетов

Показатели	Количество, чел.
Среднесписочная численность за период	175
Число работников, принятых за период	38
Число работников, уволенных по всем причинам за период	53
Число работников, уволенных по причинам, относящимся к текучести кадров	41

### **Фонд тестовых заданий по разделу № 3:**

**1. Подход, который требует принятия оптимального решения, которое зависит от соотношения взаимодействующих факторов - это:**

- е) Ситуационный подход;

- ж) Системный подход;
- з) Процессный подход;
- и) Поведенческий подход;
- к) Текущий подход. ;

**2. Если управление рассматривает все процессы и явления в виде целостной системы, которая имеет новые качества и функции, которые отсутствуют у элементов, которые их составляют, то мы имеем дело с:**

- а) Поведенческим подходом.
- б) Процессным подходом;
- в) Ситуационным подходом;
- г) Системным подходом;
- д) Текущим подходом.

**3. Что является составляющим элементом управления?**

- f. Маркетинг;
- g. Менеджмент;
- h. Экономические процессы;
- i. Социально-экономические процессы;
- j. Финансы.

**4. Каким методам управления, организациями принадлежит ведущая роль в современных условиях?**

- f. Экономическим;
- g. Социально-психологическим;
- h. Организационно-распорядительным;
- i. Распорядительным;
- j. Социально-экономическим.

**5. К первичным потребностям относятся:**

- f. Психологические;
- g. Физиологические;
- h. Экономические;
- i. Материальные;
- j. Социальные.

**6. Потребности бывают:**

- f. Первичные и внутренние;
- g. Внутренние и вторичные;
- h. Первичные, вторичные, внутренние и внешние;
- i. Внутренние и внешние;
- j. Первичные и внешние.

**7. Мотивация базируется на:**

- f. Потребностях и самовыражении;
- g. Потребностях и вознаграждениях;
- h. Вознаграждениях и удовлетворении отдельных людей;
- i. Удовлетворении всех людей;
- j. Самовыражении и вознаграждениях.

**8. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:**

- f. Премии;
- g. Премии и ценные подарки;
- h. Ценные подарки и зарплата;
- i. Зарплата;
- j. Премии и зарплата.

**9. Что создает структуру управления организацией?**

- f. Совокупность линейных органов управления;
- g. Совокупность функциональных служб;
- h. Совокупность линейных и функциональных служб (органов);
- i. Совокупность органов управления;
- j. Совокупность программно-целевых служб.

**10. Анализ конкурентов организации проводится с целью:**

- f. Определения их стратегии и сильных сторон;
- g. Определения их целей и сильных сторон;
- h. Определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
- i. Определения стратегии;
- j. Определения их целей и слабых сторон.

**11. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:**

- f. Достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- g. Достижимость и ориентация во времени;
- h. Ориентация во времени и конкретность;
- i. Достижимость;
- j. Ориентация во времени.

**12. Когда получил широкое распространение в экономической литературе термин «организация»?**

- f. В 20-е годы XX столетия;
- g. В 30-е годы XX столетия;
- h. В 60-е годы XX столетия;
- i. В 70-е годы XX столетия;
- j. В 80-е годы XX столетия.

**13. Организация как объект менеджмента:**

- г) а. Выступает в качестве основной единицы рыночной экономики, в рамках которой принимаются управленческие решения
- д) б. Служит связующим звеном между государством и потребителями произведенных благ и услуг
- е) в. Помогает государству в сборе и аккумулировании различных видов налогов

**14. Какие из перечисленных функций менеджмента базируются на потребностях и интересах работников?**

- г) Контроль
- д) Планирование
- е) Мотивация

**15. Практика управления возникла:**

- г) В ходе бурной индустриализации промышленного производства
- д) Одновременно с возникновением системного подхода к управлению
- е) Одновременно с объединением людей в организованные группы

**16. Конечной целью менеджмента является:**

- г) Рационализация организации производства
- д) Обеспечение прибыльности предприятия
- е) Повышение мотивации работников

**17. Какова важнейшая функция управления?**

- г) Создание благоприятных условий для дальнейшего развития и функционирования предприятия
- д) Повышение производительности труда работников
- е) Постоянное внедрение достижений НТП в производство

**18. Является ли управление производительным трудом?**



- г) Нет. Менеджеры и управленцы не принимают прямого участия в производственном процессе.
- д) В зависимости от формы собственности и специализации организации
- е) Да. Потому что управление - это неотъемлемая часть производственного процесса

**19. Что не является продуктом труда менеджера?**

- г) Товары и услуги
- д) Решение по выбору рынков сбыта
- е) Подготовка бизнес плана

**20. Размер организации в менеджменте определяется:**

- г) Количеством отделов и структурных подразделений
- д) Количеством работающих в ней людей
- е) Количеством постоянных клиентов и/или заказчиков

**21. Цель стабилизационного менеджмента заключается в:**

- а) Разработке мероприятий, способных повлиять на стабилизацию финансового состояния фирмы
- б) Вклинивании фирмы в отраслевые и межотраслевые структуры для стабилизации своего финансового состояния
- в) Постоянном внедрении и проведении мероприятий, направленных на стабилизацию финансовой, кадровой, технико-технологической, внутренней и внешней структуры организации

**22. Что характеризует норма управляемости?**

- а) Общее число человек, которые подчинены одному руководителю
- б) Закрепленное в должностной инструкции число обязанностей для каждого отдельного сотрудника
- в) Время, за которое сотрудник выполнил задание руководителя

**23. Менеджмент – это наука, изучающая:**

- а) Человеческий потенциал
- б) Взаимодействие работников внутри коллектива
- в) Процессы управления материальными, сырьевыми, трудовыми и т.д. ресурсами фирмы

**24. Методы исследования в менеджменте:**

- а) Представляют собой конкретные способы реализации управленческих решений, которые ведут к достижению поставленных целей и задач
- б) Это специфические способы познания, приемы, подходы и принципы, которые делают воздействие на объект управления эффективным
- в) Свод правил, норм и научных приемов, которые используются для изучения мотивационных признаков сотрудников

**25. Менеджмент как наука – это:**

- а) Комплекс междисциплинарных исследований, направленных на изучение принципов принятия эффективных управленческих решений
- б) Специфическое экономическое знание, изучающее все виды ресурсов и управление ими
- в) Область знаний о том, как эффективно воздействовать на имеющиеся в организации ресурсы

**26 - тест. Методы менеджмента - это:**

- а) Подходы к подбору и выбраковыванию ресурсов
- б) Способы повысить эффективность используемых ресурсов
- в) Приемы и способы воздействия на коллектив, а также отдельно взятых работников для достижения целей и миссии организации

**27. Планирование как функция менеджмента заключается в:**

- а) Формулировании целей развития организации, а также определении способов их достижения
- б) Разработке тактических и стратегических планов хозяйственной деятельности организации
- в) Составлении производственных планов для каждого работника

**28. Процесс принятия решений в менеджменте – это:**

- а) Хаотичный процесс
- б) Систематизированный процесс
- в) Рутинная деятельность

**29. Критерием эффективности менеджмента является:**

- а) Срок, в течение которого организация функционирует на рынке
- б) Совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем
- в) Непрерывный рост прибыли

**30. Задачами менеджмента являются:**

- а) Разработка и научное обоснование управленческих решений
- б) Создание необходимых условий для принятия рациональных и эффективных управленческих решений
- в) Разработка, проверка на практике и внедрение научных методов, подходов и принципов, которые обеспечивают слаженную и бесперебойную работу коллектива и отдельных ее членов

**ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ  
КОМПЕТЕНЦИИ  
Вопросы к зачету**

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
	Предмет и объект кадрового менеджмента.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Особенности управления кадрами на производстве.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Основные методы управления кадрами на предприятии.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Цели и задачи кадрового менеджмента.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Принципы кадрового менеджмента.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Профориентация кадров на предприятии.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Трудовая адаптация персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Управление карьерой персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Развитие персонала в организации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Руководитель и его роль на предприятии. Функции руководителя.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Особенности кадрового менеджмента в зарубежных компаниях.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Аттестация персонала и её особенности.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Мотивация и стимулирование труда персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Теории мотивации в менеджменте.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Кадровое планирование и его роль на производстве.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Цели системы управления персоналом в современной организации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Обучение кадров на рабочем месте и вне рабочего места.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Поиск и отбор персонала в организации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Проблемы расстановки кадров на рабочих местах.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2

	Оценка кадрового резерва компании.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Оформление приема на работу: контракт, приказ.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Основные формы развития персонала, методы обучения.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Эффективность обучения персонала. Принципы обучения взрослых людей.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Деловая карьера, планирование и развитие карьеры.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Адаптация работника в организации, виды адаптации.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Аттестация персонала, аттестация руководителей.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Содержание понятий «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «кадровый менеджмент».	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Кадровый менеджмент как система. Краткая характеристика основных элементов системы кадрового менеджмента.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Теория управления о роли человека в организации. Исторические этапы становления кадрового менеджмента.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Основные школы и концепции управления персоналом: “научного управления”, “человеческих отношений”, “человеческих ресурсов”.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Государственная система управления трудовыми ресурсами.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Принципы и методы кадрового менеджмента.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Содержание стадий разработки и внедрения проекта системы управления организации: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Субъекты кадрового менеджмента. Распределение обязанностей между линейными руководителями и специалистами службы персонала. Функции службы персонала.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Формирование структурных подразделений служб управления персоналом. Методическое и нормативное обеспечение проектирования организационных структур управления персоналом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Кадровое обеспечение системы управления персоналом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Информационное обеспечение служб управления персоналом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Техническое обеспечение служб управления персоналом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Проектирование организационных структур, грамотное использование методов разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций на основе механизма кадрового менеджмента.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Методы планирования и использование инновационных мероприятий в системе управления персоналом.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Разработка механизма распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Применение основных теорий мотивации, лидерства и власти	ОПК-3; ПК-1; ПК-2

	для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, используя инструменты кадрового менеджмента.	
	Аудит человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2
	Предупреждение, прогнозирование и разрешение конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде, используя концепции кадрового менеджмента.	ОПК-3; ПК-1; ПК-2

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценка ECTS	Баллы в БРС	Уровень сформированности компетентности по дисциплине	Оценка
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте</p>	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

<p>демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	C	90-86	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.</p> <p>В полной мере овладел компетенциями.</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4 (хорошо)
<p>Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на</p>	F	75-71	НИЗКИЙ	3 (удовлетво-

<p>поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				<p>нительно)</p>
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	<p>G</p>	<p>70-66</p>	<p>НИЗКИЙ</p>	<p>3 (удовлетворительно)</p>
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	<p>H</p>	<p>61-65</p>	<p>КРАЙНЕ НИЗКИЙ</p>	<p>3 (удовлетворительно)</p>

<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях.</p> <p>Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.</p> <p>Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИ- РОВАНА	2
--	---	------	-------------------------	---