

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО
ТРАНСПОРТА
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

Забайкальский институт железнодорожного транспорта –
филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего профессионального образования
«Иркутский государственный университет путей сообщения»

Кафедра «Экономика»

Н. С. Михайлова

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАКТИКУМ

Учебное пособие
для студентов 2 курса очной и 3 курса заочной форм обучения
направления бакалавриата 080400.62 «Управление персоналом»
профиля 1 – «Управление персоналом организации»

Чита
2013

УДК 656.071
ББК У231.21
М 69

Рецензенты:

доцент кафедры «Экономика»
Забайкальского института железнодорожного транспорта,
канд. экон. наук
Л.П. Кирпичникова;

доцент кафедры экономики
Забайкальского института предпринимательства
Сибирского университета потребительской кооперации,
канд. экон. наук
Н.В. Ялина;

зав. кафедрой менеджмента
Читинского государственного университета,
канд. техн. наук
Г.Ю. Попова

Михайлова Н. С.

М 69 Основы управления персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов 2 курса очной и 3 курса заочной форм обучения направления бакалавриата 080400.62 «Управление персоналом» профиля 1 – «Управление персоналом организации». – Чита: ЗаБИЖТ, 2013. – 110 с.

В учебном пособии рассмотрены вопросы управления персоналом, приведены задачи, ситуации, деловые игры, задания для самостоятельного выполнения, учитывающие необходимость активного использования приобретенных теоретических знаний, навыков коллегиальной работы, самостоятельность и обоснованность при выборе и принятии решений по кадровым проблемам.

Учебное пособие составлено для студентов специальности «Управление персоналом». Может быть полезно студентам других специальностей при изучении дисциплин кадрового менеджмента.

*Рекомендовано Дальневосточным региональным учебно-методическим центром (ДВ РУМЦ) в качестве учебного пособия для студентов направления подготовки бакалавров 080400.62 «Управление персоналом» вузов региона (протокол №07 от 15.02.2014 г.)
№Г-5227 от 18.02.2014 г.*

© Михайлова Н. С., 2014
© Забайкальский институт железнодорожного транспорта (ЗаБИЖТ), 2014

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ТЕМА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ФУНКЦИИ.....	6
ТЕМА 2. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ О РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	14
ТЕМА 3. ФИЛОСОФИЯ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	45
ТЕМА 4. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	53
ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	62
ТЕМА 6. ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	69
ТЕМА 7. КАДРОВОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ, ТЕХНИЧЕСКОЕ, ПРАВОВОЕ И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	73
ТЕМА 8. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	78
ТЕМА 9. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ.....	83
ГЛОССАРИЙ.....	87
РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	94

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие вынуждено адаптироваться к рыночным условиям. Однако рынок не стоит на месте – он постоянно изменяется, предъявляя новые требования к работе предприятия, к его бизнес-процессам. Именно поэтому всё большую актуальность приобретают процессы, связанные с управлением персоналом.

Управление персоналом представляет собой систему различных мер: организационных, экономических и социальных, направленных на создание условий для полноценной работы и развития кадров.

Актуальность управления персоналом на современном предприятии трудно переоценить. Каким бы хорошим и трудоспособным не был управленческий персонал, основную работу выполняют рядовые специалисты. В связи с этим очень важно уделять внимание именно механизму управления персоналом, который имеет три фазы. Первая – это формирование персонала. Она включает в себя прогнозирование и определение потребности в персонале, привлечение и подбор персонала, а также заключение трудовых договоров. Эта фаза является своего рода преддверием второй фазы, на которой на первый план выходит обеспечение рабочих мест, создание постоянного коллектива, управление карьерным ростом сотрудников. Нельзя забывать и о поддержании и улучшении морально-психологического климата в коллективе. И, наконец, последняя, завершающая, фаза предполагает стабилизацию персонала. На фазе стабилизации необходимо позаботиться о размещении, перестановке и развитии персонала. Наиболее актуальным моментом здесь является оценка качества труда сотрудников.

Ещё в советские времена был популярен лозунг: «Кадры решают всё». Не утратил он своего значения и на сегодняшний день. Это еще раз подчеркивает актуальность вопросов, касающихся управления персоналом.

ВВЕДЕНИЕ

Целями освоения учебной дисциплины «Основы управления персоналом» являются: получение студентами теоретических знаний о новом механизме управления персоналом организации в условиях рыночной среды; формирование у них компетенций по осознанию социально-экономической значимости будущей профессии, умению самостоятельно формировать и совершенствовать систему управления персоналом.

Задачами освоения учебной дисциплины «Основы управления персоналом» являются:

- усвоение теоретических основ кадрового менеджмента;
- овладение методикой управления персоналом;
- исследование кадрового потенциала организации;
- рассмотрение путей повышения экономической эффективности использования человеческих ресурсов организации.

Содержание дисциплины «Основы управления персоналом» является логическим продолжением содержания дисциплин: «Управление персоналом», «Инновационный менеджмент в управлении персоналом», «Экономика управления персоналом».

В результате освоения дисциплины «Основы управления персоналом» студент должен достигнуть следующих результатов образования:

знать:

- основы методологии управления персоналом (философию, концепцию, сущность, закономерности, принципы и методы управления персоналом; методы построения системы управления персоналом);
- основы кадрового планирования в организации;

уметь:

- оценивать эффективность текущей деловой оценки персонала;
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы по их адаптации;
- разрабатывать мероприятия по совершенствованию управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации;

владеть:

- навыками получения обратной связи по результатам текущей деловой оценки персонала;
- методами разработки и реализации стратегий управления персоналом;
- современными технологиями управления персоналом организации.

ТЕМА 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ, ФУНКЦИИ

*Людьми не просто управлять,
Не на бумаге, а на деле,
Чтоб привести их нужной цели –
Сначала нужно их понять.*

Неизвестный автор

Цель занятия: совершенствовать знания студентов о специфике человеческих ресурсов предприятия, их структуре и категориях; выявить особенности управления персоналом в зависимости от специфики организации.

Основные термины темы

Управление персоналом как наука; объект науки управления персоналом; предмет науки управления персоналом; профессионализм; управление персоналом как деятельность; трудовые ресурсы; рабочие; руководители; линейные руководители; функциональные руководители; специалисты аппарата управления; технические исполнители (служащие); руководство персоналом; кадры; профессия; специальность; квалификация; компетенция; профессиональная компетенция; компетентность.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Тест «Ошибки работы с подчиненными»

Используя предлагаемую ниже шкалу и данные табл. 1, оцените, насколько часто встречается у Вас каждая из перечисленных в данном тексте ошибок:

- 5 – практически всегда;*
- 4 – довольно часто;*
- 3 – время от времени;*
- 2 – довольно редко;*
- 1 – практически никогда.*

Для каждой из пяти предлагаемых категорий ошибок, которые могут допускаться руководителем в отношении подчиненных, подсчитайте сумму для соответствующих вопросов.

Таблица 1

Ошибки в работе с подчиненными

Вопрос	Оценка
1. Игнорирование интересов и склонностей подчиненных при распределении работы	
2. Излишнее давление, неоправданно авторитарный подход	
3. Неумение обеспечить должный уровень информированности подчиненных по ключевым вопросам	
4. Расхождение между требованиями к работе и рабочему поведению подчиненных и личным примером со стороны руководителя	
5. Невнимание к личным проблемам подчиненных	
6. Отсутствие внимания к обучению и развитию подчиненных	
7. Попустительство, недостаточная требовательность к подчиненным	
8. Непоследовательность, частая смена требований к исполнителю	
9. Неумение выполнять данные подчиненным обещания, держать слово	
10. Излишне формальные отношения с подчиненными	
11. Игнорирование инициатив и предложений со стороны подчиненных, направленных на улучшение работы	
12. Подчиненные не привлекаются к подготовке решений по вопросам, которые находятся в пределах их компетенции, и решений, которые им предстоит реализовать впоследствии	
13. Неумение установить четкие требования к работе подчиненных	
14. Грубость и нетактичность по отношению к подчиненным	
15. Некоммуникабельность	
16. Неумение использовать сильные стороны подчиненных для достижения намеченных целей	
17. Слишком жесткий, излишне мелочный контроль за работой подчиненных или, наоборот, ослабленный контроль за работой, за результатами их труда	
18. Неумение правильно распределять работу среди подчиненных	
19. Излишняя эмоциональность, несдержанность в конфликтных ситуациях	
20. Конфликтность, склонность к эмоциональным реакциям на действия и поведение подчиненных	
21. Недостаточно усилий направляется на поддержание высокого уровня мотивации подчиненных в наилучшем выполнении порученной работы	
22. Нежелание делегировать полномочия, делиться ими с подчиненными	
23. Постановка нечетких, неконкретных целей в работе	
24. Несправедливость в оценке трудового вклада, результатов работы подчиненных	
25. Неумение установить верную дистанцию в отношениях с подчиненными	

Особое внимание в дальнейшей работе по самосовершенствованию следует обратить на те категории ошибок, по которым Вы набрали наиболее высокую сумму баллов (табл. 2).

Таблица 2

Ключ к тесту

Категория ошибок	Недостаточное использование потенциала подчиненных	Неправильный стиль управления	Ошибки, связанные с организацией работы	Нарушение этических норм и требований	Ошибки в сфере межличностных отношений
Номер вопроса	1, 6, 11, 16, 21	2, 7, 12, 17, 22	3, 8, 13, 18, 23	4, 9, 14, 19, 24	5, 10, 15, 20, 25
Сумма баллов					

Рекомендации по работе с подчиненными следует отразить в табл. 3.

Таблица 3

Рекомендации по совершенствованию работы с подчиненными

Ошибки в работе с подчиненными	Пути формирования навыков
Недостаточное использование потенциала подчиненных	
Неправильный стиль управления	
Ошибки, связанные с организацией работы	
Нарушение этических норм и требований	
Ошибки в сфере межличностных отношений	

Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативны и самостоятельны будут работники при выполнении порученной работы. Готовность работника взять на себя дополнительную ответственность зависит от того, в какой степени руководство будет наделять его необходимыми полномочиями. И, наконец, сложившаяся практика управления позволяет людям пережить состояние успеха, почувствовать себя победителями. Низкое качество управления, накладки в работе, неразбериха снижают мотивацию работников.

Задание 2

Александра Завьялова закончила психологический факультет Московского университета, затем – аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе».

После десяти лет работы преподавателем в одном из московских вузов она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение трех лет Александра занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Александре большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время, получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами. Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Александра очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж.

В начале своего первого рабочего дня Александра провела около одного часа с генеральным директором, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Александрой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Александра: десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Александра не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не говоря уже о том, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-

то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Александра подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Александра разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Александра просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Александра ушла с работы раньше обычного, и ее не оказалось на месте, когда необходимо было ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Александра принесла заявление об уходе.

Вопросы к ситуации

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой оказалась Александра Завьялова? Почему она хочет покинуть предприятие?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Александры? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как Вы оцениваете решение руководства совместного предприятия назначить Александру Завьялову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Александры) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Александры обучение ее потребностям? Что бы Вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Как бы Вы поступили на месте генерального директора, увидев заявление об уходе?

Задание 3

На основании данных табл. 4 сформулируйте проблемные ситуации, сложившиеся на предприятии в отношении:

- кадровой службы;
- уровня квалификации работников;
- заработной платы;
- текучести кадров;
- формирования доходов работников за счёт прибыли предприятия.

Таблица 4

Производственные показатели и характеристика
трудового потенциала

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1. Численность персонала всего, чел.	1220	1530	1790
- в том числе управленческий персонал	537	675	807
- рабочие	683	855	983
Темпы роста, %:			
- управленческого персонала	100,0	125,7	150,3
- рабочих	100,0	125,2	143,9
2. Темп роста производительности труда в расчете на одного рабочего, %	100,0	178,4	280,1
3. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	18,3	26,1	28,9
Темп роста, %	100,0	142,6	110,7
В том числе:			
- у управленческого персонала, тыс. руб.	20,7	30,5	34,8
Темп роста, %	100,0	147,3	168,1
- у рабочих, тыс. руб.	15,9	21,8	23,1
Темп роста, %	100,0	137,1	145,3
4. Средний разряд рабочих	4,4	4,56	4,34
Средний разряд работ	4,4	4,5	4,6
5. Затраты на обучение в расчете:			
- на работника управленческого труда, руб.	5650	4993	4970
- на одного рабочего, руб.	1270	885	1100
6. Текучесть кадров по предприятию, %	16,6	15,3	13,8
- по управленческому персоналу	9,8	10,1	8,4
- по рабочим	23,5	20,6	19,3
7. Прибыль предприятия, млн руб.	28,4	36,4	42,2
Темп роста, %	100,0	128,2	148,6
8. Доходы работников в виде льгот и услуг, предоставляемых предприятием за счёт прибыли, руб. в месяц	537	510	500
Темп роста, %	100	94,9	98,0
9. Численность работников кадровой службы, чел.	6	7	7

Внесите свои предложения по разрешению проблем. Результаты оформите в табл. 5.

Таблица 5

Бланк ответа на ситуацию

Проблема	Предложение по разрешению проблемы
(кадровая служба)	
(уровень квалификации работников)	
(заработная плата)	
(текучесть кадров)	
(формирование доходов работников за счёт прибыли предприятия)	

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

На всякого мудреца довольно простоты

Вам предложен список из пятнадцати названий научных статей, которые нужно перевести с научного языка. При переводе Вы должны получить известные пословицы и поговорки на темы: труд (деятельность, работа, дело), отдых, лень, опыт, квалификация, обучение.

Например

1. Положительное воздействие низкого коэффициента интеллекта на увеличение совокупности задач в процессе осуществления трудовой деятельности (*Работа дураков любит*).
2. О закономерности двукратного возрастания личностной ценности субъекта после получения травматического опыта (*За одного битого двух небитых дают*).

Зашифрованные пословицы

1. Значение отрицания подобия человеческой общественно-полезной деятельности хищному млекопитающему (применительно к одному из основных типов растительности).
2. Корреляционный анализ взаимодействия между приложением физических усилий и тягой по отношению к представителям обширной группы челюстноротых жабродышащих позвоночных животных.
3. Проблемы низкой результативности труда у ремесленников в области шитья и починки кожаной обуви.
4. Роль столетнего применения способа бытия наделенных внутренней активностью сущностей при овладении знаниями, умениями и навыками.
5. Дифференциация форм длительности состояний материи в зависимости от полезности и забавности деятельности.
6. К вопросу об отстранённости сверхъестественных сил от нагрева различных материалов для придания им необходимых свойств или удаления примесей (на примере керамических изделий).
7. Всеобщность разрушительного характера совмещения психологической выдержки и целесообразной деятельности по сохранению, видоизменению, приспособлению среды обитания для удовлетворения человеческих потребностей.
8. Особенности отрицательного эмоционального воздействия квалифицированного работника на порученные ему обязанности с помощью создания ситуации реальной или воображаемой опасности.
9. Отсутствие трудовой мотивации как энергосилового источник поступательного развития общества.
10. Выраженность антагонизма между взаимоотношениями взаимной открытости, доверия, общности интересов, преданности людей друг другу с одной стороны и должностными обязанностями этих же людей с другой стороны.
11. Принципы возложения ответственности за самооценку при обращении к инструменту управления (на примере петли в упря-

жи, соединяющей хомут с оглоблями и дугой).

12. О независимости психофизиологических реакций органов зрения и верхних двигательных конечностей человека на предъявление одного и того же раздражителя.

13. Влияние уровня завершенности обязательных действий на преодоление страха перед свободными пространственными перемещениями.

14. О законе превалирования современных потребностей и возможностей над будущими в сфере планирования деятельности.

Для выполнения задания требуются: общая эрудиция, умение «видеть за деревьями лес».

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение термину «управление персоналом».
2. Каковы цели и задачи управления персоналом?
3. Что такое трудовой потенциал?
4. Назовите основные признаки и категории структуры персонала организации.
5. Сформулируйте основные признаки персонала.
6. Что понимают под списочным, среднесписочным и явочным составом персонала?

ТЕМА 2. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ О РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Ежели людей по работе ценить,
тогда лошадь лучше всякого человека.*

М. Горький

Цель занятия: закрепление представления об основах, формирующих теории управления персоналом.

Основные термины темы

Тейлоризм; бюрократическая организация; административная классическая школа управления; школа человеческих отношений; мотивация; «теория Х»; «теория У»; эффективность труда; математическая школа; концепции мотивации труда; теория человеческого капитала.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Прочитайте текст «Формирование научных основ руководства персоналом»,¹ составьте блок-схемы по каждому разделу.

Формирование научных основ руководства персоналом

Термины «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» близки по своему значению и в большинстве случаев используются как синонимы. Термин «кадры» заимствован управленческой наукой из армейского лексикона, где он означал профессиональных военных – рядовых, командный состав, резерв. Термин распространен также в немецком и французском языках (с первичным значением «рамка»). В англоязычных странах имеет место наиболее частое употребление слова «персонал».

Нюансы в разграничении этих понятий могут быть обусловлены характером и направлением деятельности организаций, к которым они применяются. Термин «персонал» чаще употребляется в небольших фирмах, где занято менее 100 человек. Среди тех, кто использует термин «человеческие ресурсы», преобладают крупные организации. В советский период большей частью употреблялся термин «кадры» и бытовали производные от этого слова – «кадровые службы», «кадровые возможности» и т. д.

Большая определенность вкладывается в понятие «трудовые ресурсы», которое означает часть населения трудоспособного возраста, обладающую необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы.

Персонал организации (или ее кадровый состав) включает всю совокупность наемных работников данного предприятия, выполняющих определенные задачи. Менеджмент персонала, или управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, создающих условия для оптимального функционирования и развития рабочей силы кадровой организации.

¹ Кротова Н. В., Клеппер Е. В. *Управление персоналом: учебник*. М.: Издательство «Финансы и статистика», 2006. 320 с.

Он выражается в форме непрерывного процесса, направленного на мотивацию деятельности работников с целью получения от нее максимальной отдачи, то есть напрямую связан с основными целями организации.

Один из важнейших разделов научного менеджмента – управление персоналом. Это объясняется тем, что менеджмент персонала представляет собой многоплановую деятельность функциональных служб и линейных руководителей подразделений, способствующую развитию организации, реализации ее стратегических целей и тактических задач за счет эффективного труда сотрудников.

В функциональном аспекте под менеджментом персонала понимается весь набор функций, связанный с работой в области кадров (подбор, использование, мотивация, повышение квалификации, оплата труда, продвижение, высвобождение и др.).

В организационном плане в управление персоналом включаются все лица и институты, отвечающие за работу с кадрами (руководители организации, отделы кадров, производственные советы, профсоюзы и др.). Управляющие персоналом, или субъект управления – это профессиональные специалисты – менеджеры, целью которых является повышение производственной и творческой отдачи сотрудников.

На начальных этапах развития научного менеджмента руководство персоналом рассматривалось в контексте общей системы управления и специально не дифференцировалось. Усложнение управления общественным производством потребовало совершенствования всех его функций, в том числе и управления персоналом. В результате он стал обособливаться как самостоятельный объект исследования.

В настоящее время этот раздел научного менеджмента рассматривается как самостоятельная дисциплина. Однако истоки дисциплины, ее научные основы уходят корнями в интегрированную науку управления. Границы дисциплины очерчены рассмотрением основных функций менеджмента по персоналу: планирование трудовых ресурсов, набор кадров, мотивация и оплата труда, управление дисциплинарными отношениями, оценка трудовой деятельности, обучение кадров, организация и структура кадровых служб. В более широком аспекте в нее включаются проблемы развития персонала организации, которые могут находиться как в компетенции кадровых подразделений, так и реализовываться менеджерами, не находящимися в их структурах, в том числе относящимися к высшему звену управления. Это управление трудо-

выми конфликтами, создание имиджа организации, этика управления и т. д.

В последнее время в научный оборот введено понятие «кадроведение», которое рассматривается как наука, входящая в систему менеджмента и исследующая персонал и работу с ним в различных организациях, разрабатывающая принципы, формы и методы поиска, подбора, подготовки и движения кадров в соответствии со стратегическими целями организации.

Развитие элементов теории управления персоналом в общих концепциях научного менеджмента

Формирование научных основ управления общественным производством началось в последних десятилетиях XIX в. – времени его становления. Наиболее благоприятные условия для развития научного менеджмента сложились в Америке. Однако знания, связанные с наукой управления, накапливались задолго до этого в рамках различных наук, трудах крупных политических деятелей, ученых и даже в древнейших рукописных памятниках.

Тейлоризм – школа научного управления

В конце XIX – начале XX вв. управленческая наука складывается как самостоятельная отрасль знания. Объем общественного производства, развитие технического прогресса требовали изменения управления, новой организации труда.

Первым ответом на это требование явились доктрины Ф. Тейлора, Г. Эммерсона, Г. Форда и др.

Выделим суть системы Ф. Тейлора: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой его производительности и максимального благосостояния». Такое высказывание неплохо бы читалось как лозунг в кабинете менеджера по кадрам любой современной фирмы. Хотя на самом деле смысл этих слов наполнен уже несколько иным содержанием, адаптирован к современным условиям.

Некоторые ученые считают, что Ф. Тейлор упрощал представления о человеке, считал рабочего ленивым и неспособным рационализировать свой труд. Это представление отражает конкретный опыт руководства сталелитейной компанией и другими

промышленными коллективами на рубеже XIX и XX вв. Отсюда и возникает метод принуждения как основной фактор воздействия на человека; в то же время Ф. Тейлор признает необходимость сотрудничества с рабочими: «Однако это должно быть, по его мнению, принудительное сотрудничество, в ходе которого администрация берет на себя весь мыслительный компонент деятельности рабочего, а последний должен повиноваться указаниям своего более развитого руководителя».

Ф. Тейлор вводит функциональную систему управления, когда специалист, руководитель осуществляют детальную организацию труда рабочего по каждой из выполняемых им функций. У него восемь функциональных руководителей: инспектор, мастер по ремонту, лицо, устанавливающее темы работ, бригадир, руководитель, ответственный за «маршрутизацию», подготовку инструкций, производственную дисциплину и др. Он еще не выделил в самостоятельную службу кадровых работников, но именно его подход к организации управления предопределил такую возможность.

В основе «тейлоризма» лежат четыре основных правила управления:

- управление на основе научных фундаментальных знаний, вытесняющее старые практические методы работы; научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
- отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их обучение;
- сотрудничество администрации с рабочими на основе внедрения НОТ;
- равномерное и справедливое распределение обязанностей между рабочими и менеджерами.

Второе из этих правил в современном представлении уже полностью относится к компетенции менеджера по персоналу. Ф. Тейлор уделяет особое внимание правильному подбору и подготовке рабочих, считает, что каждому следует поручать ту работу, для которой он больше всего подходит, дать ему минимум необходимой подготовки и конкретные рабочие инструкции.

Кроме метода прямого принуждения к работе Ф. Тейлор придает большое значение материальному стимулированию труда. И здесь он также исходит из своего представления о рабочем, преобладающим качеством которого считает жадность, стремление к материальному успеху. Ф. Тейлор разрабатывает различные системы сдельной оплаты труда, основанные на научном нормировании.

Современная теория менеджмента, в том числе управление персоналом, берет свое начало не только в идеях, заложенных в тейлоризме, но из критического анализа этих идей. В основе этой критики лежит отношение Ф. Тейлора к человеку как к механическому существу, руководствующемуся только экономическими мотивами, не как к субъекту, а как к фактору производства.

Надо отметить, что в своей реальной деятельности по управлению производством Ф. Тейлор воздействовал на гораздо больший спектр человеческих качеств, чем это предполагала его доктрина. Хрестоматийным примером является чисто психологическое решение приобрести для создания настроения среди молодых работниц одной из его фабрик огромного кота, ставшего всеобщим любимцем. В настоящее время многие японские фирмы буквально повторяют подобный опыт.

Основные идеи Ф. Тейлора развивались и детализировались его последователями; на их базе создавались и оригинальные концепции.

Г. Гант в рамках своей доктрины расширил представление о способах поощрения труда, разработал систему заработной платы, совмещающую повременную и сдельную формы оплаты. Выполнение и перевыполнение нормы поощрялось на сдельных началах; не выполнившие полностью задание получали оплату только по часовой ставке. Г. Гант делает шаг вперед и в области нематериальных форм мотивации труда, рассматривая удовлетворение от деятельности как стимул к работе. Но подлинным началом существования управления персоналом и как структурной единицы, и как самостоятельного направления в научном менеджменте стали труды доктора психологии Л. Гилберт, вплотную занявшейся управлением. Это было ответом на усилившуюся концентрацию производства, сосредоточение на предприятиях работников различных специальностей. В таких условиях управление кадрами становится самостоятельной функцией. По инициативе Л. Гилберт на ряде предприятий открываются школы, обучающие управлению персоналом. В их методику включаются способы мотивации труда через материальное вознаграждение и потребность личности в оценке ее вклада в производство.

Л. Гилберт детально исследовала вопросы подбора, подготовки и расстановки кадров. И хотя в основе ее подхода оставалась рационализация организации труда, она уже более основательно учитывает человеческий фактор.

Итак, в этот период направление научного менеджмента «управление персоналом» выкристаллизовывается в самостоятельную дисциплину, которая развивается в русле его основных школ.

Административная классическая школа управления

Начиная с 20-х и вплоть до 50-х гг. XIX в. одно из ведущих мест в развитии научного менеджмента занимала административная, или классическая школа управления (А. Файоль, Г. Эммерсон, Г. Форд, М. Вебер, Л. Урвик и др.).

Продолжая разработку рационализации производства, представители этой школы сосредоточили внимание на изучении самого процесса управления, его форм, принципов, организации. В поле их зрения находится уже не только промышленное предприятие, но и любая организация. Для обоснования своих принципов они анализируют и сферу обслуживания, а также вопросы, связанные с подготовкой и изданием энциклопедии, газеты и т. д.

Целью стало создание универсальных принципов управления любым общественным организмом. Именно поэтому многие исследователи относят к этой школе Г. Эммерсона, который на деле часто более близок по своим идеям к тейлоризму. Г. Эммерсон доказывал, что основные принципы производительности одинаково эффективны в любой сфере. Он видит их и в функционировании биологических систем, и в социальной деятельности человека.

Среди принципов Г. Эммерсона есть и непосредственно относящиеся к управлению персоналом. Например:

- дисциплина, которая создается не только страхом, а более высокими чувствами;
- справедливое отношение к персоналу, основанное на доброжелательности, равновесии между выработкой и оплатой труда, учете индивидуальных способностей, гарантии профессионального роста и др.;
- вознаграждение за более высокую производительность труда, стимулирующее личную инициативу, повышение качества производимого продукта.

Хотя авторы выделили только три принципа Г. Эммерсона, но он считал, что эффективно только комплексное применение к любой работе всех сформулированных им двенадцати принципов производительности.

Введенное Г. Эммерсоном понятие эффективности труда означает оптимальное соотношение между затратами и результатами. Он считал, что истинная производительность (эффективность) дает максимальные результаты при минимальных затратах. Работа, с его точки зрения, должна доставлять удовольствие, а для этого следует не только создать определенные условия, но и добиться от каждого работника зримого совершенства трудового процес-

са, своеобразного «класса», необходимого для легкой, изящной и приятной работы. Для демонстрации этого «класса» он предлагает сравнить опытного конькобежца с новичком, непринужденность профессионального жонглера – с неуклюжестью дилетанта.

Большое значение для развития научного менеджмента сыграли труды А. Файоля – основателя и главы административной школы. Именно он выделил ведущие функции процесса управления, обосновал необходимость разделения административной власти между линейными и функциональными руководителями, которым отводил роль штабных консультантов. Он более гибко, чем Г. Эммерсон, подошел к принципам управления, считая, что их число неограниченно и связано с реальным положением вещей.

Наиболее значительным является обоснование качеств личности и знаний, необходимых для выполнения работ, среди которых: физические, умственные, нравственные, общее развитие, специальные знания, опыт. А. Файоль настаивал на профессиональном образовании менеджеров и рассматривал управление не только как процесс, но и научную, и учебную дисциплину. Пристальное внимание он уделил категории власти как праву отдавать распоряжения и силе, принуждающей ей подчиняться. Власть он связал с ответственностью и дисциплиной, выражающейся в послушании, усердии, самой деятельности и внешних знаках уважения.

Построив иерархию власти, он ввел в нее единоначалие, основанное на консультациях со специалистами, и предложил методы согласования решений без бюрократических препон.

А. Файоль провозгласил необходимость социального порядка, включающего расстановку кадров так, чтобы каждый подходящий человек был на надлежащем месте. В кадровой политике он за образование стабильных коллективов, справедливое отношение к работнику, создание условий для проявления инициативы и единения персонала. В доктрине А. Файоля уделяется место набору персонала, формированию коллектива, изучению персонала, увольнению неспособных работников и ряду других вопросов, входящих в компетенцию кадровых служб.

Набор персонала рассматривается как наиболее важная и трудная операция, влияющая на перспективы организации, особенно это относится к руководителям. А. Файоль подчеркивает, что вопрос о «...формировании служащих живо занимает предприятия всякого рода – промышленные, коммерческие, военные, политические, социальные... Проявляющиеся там и сям усилия

найти хороших служащих и заведующих бросаются в глаза и почти сходны между собой».

Начальник, имеющий обязанности распорядительства, по мнению А. Файоля, должен обладать глубоким знанием персонала; уметь расставаться с неспособными; быть хорошо знаком с договорами, существующими между предприятием и служащими; подавать хороший пример; систематически контролировать работу, проводить совещания; не загружать свое внимание мелочами; добиваться того, чтобы среди персонала господствовал дух ответственности, инициативы и сознания долга.

Глубокое знание персонала – не просто стихийный процесс; он основан на целенаправленном изучении кадров, причем увольнение неспособных требует сложного подхода. Далее А. Файоль отмечает, что спокойствие каждого из служащих, его вера в будущие перспективы будут поколеблены, если он станет свидетелем несправедливого увольнения, а следовательно, и уменьшится его усердие в работе. Поэтому увольнение неспособных требует от начальника высоких моральных качеств и гражданского мужества.

Хорошее руководство по А. Файолю основывается на договоре между предприятием и служащими, учитывающем интересы обеих сторон, «...чтобы защитить персонал от возможных злоупотреблений со стороны хозяина, начальник должен обладать хорошим знанием договора, высокоразвитым чувством долга и справедливости». Кроме того, чтобы избежать острых конфликтов, необходимо менять условия договора в соответствии с экономической и социальной ситуацией.

Руководитель должен содействовать единению персонала, устранять зачатки конфликтов, порождаемых отсутствием единоначалия, расплывчатым распределением обязанностей между работниками, незаслуженными упреками. Он должен развивать инициативу подчиненных, давать им максимальную свободу деятельности, совместимую с их должностью.

Это требование отнесено ко всем ступеням иерархии. Необходимо постоянно напоминать персоналу «...о его обязанностях по отношению к предприятию и ко всем частям социального организма».

М. Вебер, известный как разработчик принципов «идеальной организации», сформулировал ряд положений, важных для управления персоналом. Он типизировал все предприятия по трем видам в зависимости от характера власти, которой обладает руководитель: харизматической (построенной на личных качествах лидера), традиционной и идеальной (бюрократической). В этой идеальной строго иерархической системе большое место от-

водится руководству кадрами, работающими по типовым, инструкциям и стандартам с минимизированными отклонениями, вызываемыми индивидуальными различиями. Руководитель осуществляет свои функции в духе формалистической безличности, без гнева и пристрастия, не проявляя никаких чувств и эмоциональных оценок кадрового состава. Он объективен, что означает в понимании М. Вебера незаинтересованность, граничащую с безразличием. Безразличная беспристрастность ко всему персоналу способствует развитию демократических принципов управления. Данная модель близка к предыдущей концепция рационализации («бюрократизации») поведения человека в организациях. М. Вебер разработал ее в целях преодоления свойственной людям иррациональности в поступках и отношениях. Гарантия эффективности организации обеспечивается через стандарты деятельности. Преимущества при этом достигаются за счет точности, однозначности, четкой субординации, целостности отношений. Обязанности между членами организации распределяются по степени компетентности, на этом принципе и строится власть в организации. В отличие от упомянутых выше авторов, М. Вебер не занимался практическим построением административных структур, его образ «бюрократической» организации давал только теоретическую модель снятия нарастающих проблем.

Учение М. Вебера об идеальной бюрократической организации управления, так же, как и основные концепции классической теории организации, основывается на следующем понимании «человеческой природы»: человек ленив, эгоистичен и асоциален. Исполнители здесь нацелены преимущественно на извлечение материальных выгод, не заботясь об улучшениях, не стремятся к ответственности и склонны к оппортунистическому поведению. В этих условиях управляющий остается единственным сколь-нибудь активным субъектом организации, призванным оптимизировать соотношение достигаемой выработки и получаемого вознаграждения.

Большое значение в бюрократической организации придается соответствию квалификации персонала занимаемым должностям. М. Вебер поставил вопрос о необходимости обеспечения работникам организации перспективы должностного роста и соответствующего увеличения материального содержания. В рамках концепции М. Вебера служба – это карьера. Она должна обеспечивать продвижение «в соответствии со старшинством или успешной деятельностью, или тем и другим». Служащие должны быть ограждены от произвольного увольнения. Такая кадровая политика обеспечивает корпоративный дух среди служащих, вызывает у

них высокую степень лояльности к организации. В этих условиях служащие начинают отождествлять себя с организацией, стремятся сознательно работать в ее интересах.

Эффективность работы кадров обеспечивается наличием у них профессиональных знаний, навыков и умений, а также их рациональным применением. Особое значение придает М. Вебер категории «дисциплина». Если даже все члены коллектива независимо друг от друга будут принимать самые лучшие решения, но работа окажется не координируемой, то организация утратит эффективность. Поэтому необходима строгая дисциплина, ограничивающая индивидуальную рационализацию рамками правил, инструкций и контроля. Даже самая интересная инициатива, если она противоречит системе, препятствует развитию целенаправленной деятельности. Таким образом, дисциплина у М. Вебера – не внешний фактор, а принцип работы. Работник в идеальной организации должен быть приспособлен к инструкциям с помощью дисциплины и экономических рычагов.

Свои принципы М. Вебер распространял на все типы организаций и, прежде всего, на социальную сферу, работу государственного аппарата. Многие его положения, в частности связанные с созданием корпоративного духа сотрудничества, получили дальнейшее развитие.

Примером внедрения принципов тейлоризма и административной школы является организация производства Г. Фордом, внесшим определенный вклад в научный менеджмент и его разделы, связанные с управлением персоналом. Есть области, где заслуги Г. Форда бесспорны, – это создание конвейерной системы труда, обоснование задач предприятия как производства для потребления, а не для наживы или спекуляции.

Одной из целей промышленности он считал не только снабжение потребителя, но и формирование потребностей. Несмотря на то, что этот принцип был применен к автомобилестроению, его использование чрезвычайно плодотворно для учреждений культуры и искусства. Именно их услуги активно формируют пользователей, воздействуя на личность, во многом определяя структуру и содержание ее культурных запросов, уровень затрат на их удовлетворение.

Г. Форд придавал огромное значение не только кадрам, но и трудовым ресурсам страны. Он ввел в своей промышленной «империи» самую высокую заработную плату, которая вызывала возмущение конкурентов. На это Г. Форд возражал тем, что если рабочие не станут хорошо зарабатывать, они не смогут быть активными потребителями товаров и в Америке не появится средний

класс, существование которого обеспечивает социальную стабильность и развитие экономики. Исходя из этого принципа он установил восьмичасовой рабочий день, увеличил вдвое, по сравнению с большинством предприятий, заработную плату. Специальная социологическая лаборатория Г. Форда изучала условия труда, быта и досуга рабочих. На его предприятиях функционировали ремесленное училище и школы, выплачивающие стипендии усердным и способным ученикам.

«Я считаю, – пишет Г. Форд, – что в грандиозном процессе отбора на наших фабриках каждый, в конце концов, попадает туда, куда заслуживает. Волна всегда вынесет способного человека на нужное место; может быть, он не получил бы его, если бы организация была строгой, если бы существовала известная предписанная рутинная. Но у нас так мало титулов, что всякий, кто по праву мог бы найти себе применение к чему-нибудь лучшему, очень скоро и получает это лучшее. То, что для него нет «свободных» постов, не является препятствием, так как у нас, собственно говоря, нет никаких «постов». У нас нет готовых постоянных мест, наши лучшие работники сами создают свое место».

В «империи» Г. Форда поощряется инициатива, руководители охотно принимают от рабочих любые предложения, создана специальная система их рассмотрения и внедрения. В то же время в своей оценке потенциала рабочего Г. Форд очень близок к У. Тейлору: «... для большинства людей идеальной представляется работа, не предъявляющая никаких требований к их мыслительным способностям», «... работа, требующая мышления в соединении с физической силой, редко находит охотников», «... воля к творчеству у большинства все же отсутствует», – таковы его высказывания.

Г. Форд отвергает личное общение рабочих на предприятии, считает, что для этого созданы клубы. В то же время он заботится о безопасности, определенном комфорте на производстве.

Увольняя морально неустойчивых рабочих, Г. Форд принимает людей с физическими недостатками, считая, что служащие предприятия – это слепок общества, в котором есть больные и калеки. Лучше подобрать для них подходящую работу, чем содержать за счет социальных средств. Все подчинено строгой дисциплине, отступления от которой возможны только по уважительной причине и по согласованию с руководством.

Неоднозначно Г. Форд относится и к специалистам: «Мы никогда не приглашаем сведущих людей ... ибо прежний опыт у нас ни во что не ставится»; «... успехами мы обязаны главным образом тому, что совершенно не считались с мнением так называемых

мых экспертов-специалистов, которые обычно являются врагами всяких нововведений». И в то же время Г. Форд принимает лучших, необходимых ему специалистов. Так или иначе, деятельность предприятий Г. Форда была высокоэффективна, и опыт его кадровой политики не может быть отброшен.

Тейлоризм и административная школа поставили и с разной степенью детализации разработали принципиально важные стороны науки управления персоналом, рассмотрели ее как самостоятельную отрасль экономического взимания, в ее недрах кадровый менеджмент начал формироваться как самостоятельная научная дисциплина. Подробно с точки зрения своего времени была определена система подбора кадров, сделаны реальные шаги по организации их обучения, созданы концепции их выдвижения и устранения «неспособных» выполнять необходимые работы, сформулированы требования к качествам менеджера. Большое внимание уделялось материальному вознаграждению за труд и стимулирующим формам его оплаты.

Школа человеческих отношений

С конца 20-х гг. XX в. в экономическом развитии передовых стран происходят существенные изменения. Экстенсивные методы хозяйствования исчерпывают себя как единственный фактор непрерывного роста производства, и осуществляется переход к его интенсивным формам. Это требует и изменения системы управления на основе новых концепций. Становится понятным, что главным резервом эффективного производства является человек во всей его сложности. Важное значение в связи с этим приобретают и отношения, возникающие в процессе деятельности. Именно такой подход и характеризует новую школу научного менеджмента, названную «Школой человеческих отношений». Проблемы персонала являются для нее не одним из составных, а ведущим фактором, определяющим все остальные аспекты управления. Внимание к человеку заставляет обратиться к наукам о его поведении и интегрировать в научный менеджмент современные достижения психологии и социологии.

Возникновение школы связано с разными мнениями, среди которых выделяется мнение немецкого психолога Г. Мюнстерберга, работавшего в США. Он определил новые подходы к отбору руководящего персонала с учетом их психологических характеристик. Как один из основателей психотехники он создал практические приемы выявления психологических свойств и способностей

человека, его поведения в различных производственных ситуациях, проблемы личной совместимости.

На основе экспериментов Г. Мюнстерберг пришел к определенным выводам о причинах, повышающих производительность труда в коллективе, а также утомляемости работников, истоках травматизма. Особое внимание уделялось подбору кадров, психологической совместимости работников, их соответствию профессии. С учетом этих вопросов были разработаны психологические тесты.

Мюнстерберг Г. создал первое учебное заведение, готовящее психологов для работы на предприятиях. Концепция ученого основывалась на необходимости гуманизации управления в соответствии с потребностями человека. Чувства работающего, его настроение, взаимоотношения, установка становятся для Г. Мюнстерберга специальными предметами исследования. В противовес предыдущим подходам, акцентирующим внимание на незыблемости авторитета руководителя и исполнительности подчиненных, он видит в работнике личность, требующую учета ее свойств для получения эффективных результатов деятельности.

Ряд основополагающих идей школы человеческих отношений были сформулированы М. Фоллет. Представляет интерес ее подход к проблемам власти и авторитета не как к доминирующему давлению, а как к интегральной системе, включающей весь персонал. Она считает, что различие между управленцами и управляемыми относительно, поскольку каждый работник в конечном итоге сам решает вопрос, как выполнить приказ. Представительство рабочих и служащих в организационной деятельности служит, с ее точки зрения, гармонии интересов, воздействует на персонал, направляя его к общей цели организации, то есть является фактором мотивации.

Значительное место уделила М. Фоллет проблеме разрешения конфликтов, которая исключительно важна для современной кадровой службы. Если раньше конфликт на производстве однозначно рассматривался как чисто отрицательное явление, подлежащее подавлению, то она видит позитивную сторону конфликта, отражающую объективную сущность ситуации и социально ценную информацию. Преодоление конфликтов, с ее точки зрения, может происходить тремя способами: победой одной стороны; соглашением путем взаимных уступок; интеграцией интересов так, что ни одна из сторон ничем не жертвует и обе выигрывают. Подобный способ конструктивен и основан на определенной методике. Требования и интересы обеих сторон дифференцируются, выявляется их сущность, а субъективная сторона, незначитель-

ные претензии отбрасываются. Основное внимание направляется на оценку и разработку конкретных мероприятий.

Фоллет М. указывает, что многие конфликты возникают из-за неправильного подхода к приказной форме деятельности управленца, лишенной психологической интерпретации. Необходимо учитывать обстоятельства, время и место, сопутствующие отдаче приказа. Отдаленность исполнителя от лица или службы, выдающей приказ, снижает его эффективность. Приказ может восприниматься как частное решение менеджера, давление с его стороны, вызывающее сопротивление работников, поэтому его необходимо «деперсонизировать».

Учет человеческого фактора, создание форм управления, адекватных их психологическому восприятию, были знаменем времени и разрабатывались в различных странах. Так советский ученый Н. А. Витке видел сущность управления в высвобождении творческого потенциала работников, реализации их способностей в трудовом процессе, направленном на благо общества. Для этого он призывал опираться на особенности человеческого фактора, требующего создания определенной социально-психологической атмосферы.

Представители школы человеческих отношений, базируясь на общих принципиальных позициях, неоднозначны в своих подходах к некоторым сторонам управления, по-разному видят формы гуманизации работы с персоналом. Ее признанным лидером стал психолог, руководитель отдела промышленных изысканий Гарвардского университета Э. Мэйо. Благодаря его трудам школа получила общественное признание. Основные ее принципы были распространены в практике управления, хотя хронологически она возникает несколько позднее, чем появляются публикации Г. Мюнстерберга и М. Фоллет.

Многие ученые относят появление школы человеческих отношений к хоторнскому эксперименту, возглавляемому Э. Мэйо. Этот эксперимент длился более десяти лет и был вызван ухудшением показателей работы и большой текучестью квалифицированных кадров на заводах «Вестерн электрик» в г. Готорне. Попытки объяснить такое положение с точки зрения тейлоровских позиций уровня освещенности рабочих мест, дисциплины труда и отдыха, форм оплаты не дали результатов.

Необходимость более тщательного изучения вопроса обусловила выделение группы работниц, выполняющих однородные функции в умеренном темпе, не обгоняя друг друга. Постепенно производительность труда работниц стала расти и достигла в течение 2,5 лет повышения в среднем на 40 %. Интерпретируя этот

факт, Э. Мэйо пришел к выводу, что создан сплоченный коллектив, имеющий общие интересы и руководствующийся принципами взаимной поддержки. Создание такой неформальной группы изменило психологию труда и оказало решающее влияние на повышение его производительности. Э. Мэйо показал, что в отличие от других компонентов производства человек – «социальное животное», противящееся жесткой иерархии подчиненности и испытывающее комфортное состояние, разделяя интересы небольшой группы. Поэтому внимание ученого концентрируется на «групповых ценностях», стимулировании к труду не только рабочего как индивида, но и как члена группы, обладающей определенной психологией и социальными установками.

К этому времени углубилось представление о подготовке рабочих, которая начала утрачивать чисто функциональное назначение и приобрела элементы просветительства, отвечая задачам постепенного вовлечения рабочих и служащих в планирование и нормирование их собственного труда.

Э. Мэйо уже понимает, что узкая направленность в работе приходит в противоречие с потребностью человека в содержательной деятельности; групповые связи в свою очередь выявляют новый важный аспект повышения производительности труда – искусство межличностного общения в группе. Обладание этим искусством становится, по мнению Э. Мэйо, главным качеством администратора. Ставится вопрос о соответствующей подготовке менеджеров в высших учебных заведениях.

Ориентируя менеджера не только на создание продукции, но и на ее производителя как живого человека, Э. Мэйо не ограничивается промышленной сферой и уделяет особое внимание социальным институтам, обществу в целом. Он считает организацию сотрудничества людей важнейшим принципом управления любым образованием.

Концепции мотивации труда

Школа человеческих отношений выдвинула на первый план проблему мотивации труда. Материальный стимул перестал рассматриваться как единственный и постоянно действующий. Стало очевидным, что, удовлетворив свои потребности в обеспеченном существовании, человек нуждается в новых побуждающих факторах. Подобными факторами также нужно управлять для повышения производительности труда. Развитие этого направления в на-

учном менеджменте трансформировалось в бихевиористскую, или поведенческую, школу.

Разработке этой концепции посвящена работа профессора школы менеджмента Мичиганского университета Д. Макгрегора. Он считает, что упрощенное представление о побуждениях к работе задерживает развитие организации. Д. Макгрегор формулирует два возможных подхода к управлению людьми: «Теория X» и «Теория У».

«Теория X» основана на оценке человека как туповатой и ленивой личности, сравнительно нечестолюбивой, стремящейся к собственной безопасности. Естественно, чтобы получить от него высокую производительность, необходимы строгое предписание процедуры работ и их методов, постоянный контроль, поощрение и наказание по итогам деятельности. Целью управления в такой системе является принуждение к труду. Люди в организации не любят своей работы, и их надо принуждать к ней под строгим контролем и угрозой лишения возможности удовлетворять свои материальные потребности.

«Теория X» отражает представления тейлористов и административной школы в их крайних проявлениях.

«Теория У» характерна для школы человеческих отношений и отражает изменение положения наемного работника на предприятиях и в организациях. Оплата труда теперь уже позволяет удовлетворить материальные нужды, и на первый план выступают потребности высшего порядка.

Человек в такой системе воспринимает труд как естественную реализацию своих физических и умственных возможностей. Он уже подготовлен не только к выполнению «узких» операций, но способен планировать, нормировать свою работу, осуществлять самоконтроль, принимать на себя ответственность. Работник, согласно этой концепции, обладает способностью к творчеству и стремится реализовать цели, в которых сам заинтересован. Следовательно, управленец должен воздействовать на эти цели и мотивы к труду: не заставлять работать, а пробудить желание работать.

Последователи Д. Макгрегора исследовали не только проблемы мотивации, но и связанные с ними аспекты управления. Они дали дальнейший импульс развитию самостоятельной функции «управление персоналом» и соответствующей научной дисциплины, которая к 60-м гг. XX в. приобретает на базе трудов представителей поведенческой школы развитую методологическую основу, позволяющую реализовать возможности работников и за этот счет обеспечить эффективность организации.

В рамках бихевиористского направления А. Маслоу разработал «пирамиду потребностей», или теорию потребностей, согласно которой результат побуждения работников к производительному труду зависит от учета их потребностей. Он разделил эти потребности и построил строгую иерархическую систему. В нее входят следующие потребности:

- физиологические (еда, вода, жилье, отдых);
- безопасность и уверенность в будущем (защита от физиологических и психологических посягательств, уверенность в возможности и в будущем удовлетворять физиологические потребности за счет стабильно оплачиваемой работы);
- социальные (чувство принадлежности к социальной группе – семье, друзьям, коллегам, группам по интересам);
- уважение окружающих (признание достижений, компетентности);
- самоуважение (чувство реализации своего потенциала).

Первые две группы потребностей А. Маслоу отнес к первичным – базисным, остальные к вторичным – производным. Согласно его концепции базисные потребности постоянны, а производные изменяются. Человек работает, прежде всего, для удовлетворения первичных потребностей. После того как они реализованы, на первый план выходят потребности следующего уровня.

Задача менеджера определить, какие потребности преобладают у сотрудников на данном этапе, и активно их стимулировать. А. Маслоу считал, что рост денежного вознаграждения – ведущий стимул для 10...30 % работников определенного типа, которым необходимо выплачивать крупные премии.

Для остальных 90...70 % необходимо создать условия творческого труда, реализации амбиций, возможности профессионального роста, свободы деятельности, признания заслуг и т. д. Все это требует специальных форм и методов воздействия на человека.

Существуют и другие варианты группировки потребностей. Д. Клеппланд сводит их к желанию власти (воздействия на других людей), успеха (успешного завершения работы), причастности (участия в важных решениях организации).

Ф. Герцберг выделил в системе потребностей гигиенические, связанные с окружающей средой, и мотивационные, обусловленные характером и сущностью работы.

Школа человеческих отношений и поведенческая школа неадекватны менеджменту по персоналу: они имеют более широкое исследовательское поле, включают круг вопросов, выходящих за рамки непосредственно управления персоналом. Но именно они составляют научный фундамент дисциплины. По-новому стала решаться проблема подбора кадров с учетом психологической совместимости, творческого потенциала. Выдвижение работников на другую должность начало оцениваться не только как замещение вакансий, но и как удовлетворение потребности человека, стимулирующей производительность труда.

Сложилась система мотивации труда, требующая группового и индивидуального подхода. Повышение квалификации кадров перестало сводиться к технологической необходимости и превратилось в способ удовлетворения человеческой потребности.

При расстановке кадров определились способы создания эффективных групп, объединенных общими интересами, и формы воздействия на эти интересы. Особое значение приобрела личность лидера неформальных групп, деятельность которого в наибольшей степени совпадает с групповыми нормами, и ее направленность может как способствовать реализации общих целей организации, так и препятствовать их достижению.

Конфликт стал объектом управления, он получил возможность конструктивного разрешения. Персонал как живой организм, носитель технического и культурного прогресса, а также природного потенциала, был поставлен во главу угла всех составляющих общественного производства.

Основываясь на этих идеях, менеджмент по персоналу вырабатывает свои специальные технологии, формы и методы работы, имеет определенную автономию как в теоретическом, так и в практическом плане. Процесс обогащения дисциплины за счет развития фундаментальных концепций управления непрерывен и закономерен, так как персонал всегда остается ведущим объектом целенаправленного воздействия.

Математическая школа

Школа науки управления, или математическая школа, привнесшая в менеджмент количественные методы для решения управленческих проблем и системный подход к его элементам как части целостной системы, оказалась достаточно продуктивной для менеджмента по персоналу. Несмотря на то, что общепринято мнение о ее ограниченности в анализе и прогнозе поведения человека, она позволяет найти новые подходы к управлению кадрами.

Крупные кадровые службы имеют дело с объемными документальными потоками и другими видами информации, которые без применения современных методов их хранения, обработки и выдачи на основе ЭВМ могут быть неэффективными и свести весь труд менеджера по персоналу к чисто рутинным операциям. Поэтому достижения школы в корне изменили технологию работы кадровых подразделений, перевели ее в русло автоматизации.

Однако влияние математической школы на развитие менеджмента по персоналу нельзя свести только к этому фактору, хотя он и достаточно важен, а главное, нашел практическое применение. Системный менеджмент predetermined новый подход к кадрам на уровне управления человеческими ресурсами, привел к созданию новых технологий кадрового обеспечения организации, повысил статус менеджеров, занятых управлением персоналом. Именно в системе стало очевидно, что кадры – ее ведущее звено.

Рассматривая управление как систему, сторонники школы делали попытки учесть поведение людей в их сложных проявлениях, проследить организационные связи формальных и неформальных групп, наладить каналы коммуникаций, обогащая представления обо всех этих составляющих. Исходя из необходимости рационализации процесса управления, сторонники этой школы стремились получить формулу социального согласия внутри организации, минимизировать конфликты, интегрировать личные мотивы работника и установки власти.

Значительно расширились знания о структуре коммуникаций в организации, обеспечивающие адекватные действия в любой ее части, построении информационных систем и применении моделирования для принятия сложных управленческих решений.

Современные теории кадрового менеджмента

Теория человеческого капитала

В последние годы теория управления персоналом пополнилась оригинальными концепциями, получившими широкое признание. Во многом это обусловлено изменением представлений об объекте управленческой деятельности, в результате которого в центре внимания исследователей оказались люди, их деятельность и сама организационная культура.

Человеческий ресурс стал рассматриваться как основной для повышения эффективности работы современной организации. Доля инвестиций, вкладываемая в человеческий потенциал, даже превысила

вложения в другие ресурсы. Это послужило фоном для создания теории человеческого капитала, которая рассматривает возможности человека в экономических понятиях стоимости и цены. Разработчики теории – Т. Шульц и Г. Беккер – были удостоены Нобелевской премии в области экономики. Концепция рассматривает поведение человека в области производства и в социальных проявлениях как рациональное, целесообразное, поддающееся экономическому анализу.

Человеческий капитал включает в себя знания, навыки, умения, мотивацию, физическое и психологическое состояние и другие параметры. Все эти компоненты можно развить путем соответствующих инвестиций в образование, охрану здоровья, социальные институты, систему информации и другие средства обеспечения жизнедеятельности и труда. Был создан экономический инструментарий, позволяющий сопоставлять вложение в человека и отдачу от его деятельности.

Теория человеческого капитала была использована в управленческой деятельности в американских фирмах и принесла результаты. Не оценивая методологической сущности теории, можно безоговорочно принять ценность созданного инструментария для определения разумного объема инвестиций в развитие человеческих возможностей. Однако представляется, что в России сегодня нет реальных условий для реализации такого подхода.

Концепция управления человеческими ресурсами

В кадровом менеджменте все большую роль начинают играть концепции управления человеческими ресурсами. В условиях жесткой конкуренции стала невозможной изоляция кадровой политики от общей стратегии управления человеческими ресурсами.

Приоритет получила система менеджмента, ориентированная на развитие человеческого капитала. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами подразумевает переориентацию с нужд персонала на потребности организации, ее стратегические цели, проектируемые рабочие места. Увеличиваются вложения в воспроизводство рабочей силы, уделяется внимание постоянному профессиональному росту сотрудников, улучшению условий труда. Кадровая политика становится более активной и целенаправленной, выстраивается в систему, включающую руководителей всех уровней, в том числе и высшего звена.

Управление человеческими ресурсами – это синтез наиболее эффективных методов и технологий кадрового менеджмента. С этим связаны его достоинства и недостатки, проявляющиеся в оп-

ределенной эклектичности подходов. Причем наибольшие трудности проявляются в самом ключевом моменте управления, интеграции индивидуальных целей работников и общей стратегической цели организации. Понимая приоритетность индивидуального подхода к персоналу, важность индивидуалистических ценностей, современный менеджер должен их трансформировать в систему ценностей организации, учитывающую интересы всех сторон и их взаимную ответственность. В связи с этим важное значение приобретает корпоративная культура, призванная стимулировать атмосферу сотрудничества наемных работников и работодателей, их общую заинтересованность в процветании организации.

Перспективы развития научного менеджмента

Процесс управления персоналом отличается исключительной мобильностью. Практически он должен меняться в ответ на любые изменения во взаимосвязях с внешней средой.

Перспективы его развития связываются с так называемым стратегическим управлением, инновационным менеджментом. Он охватывает всю сферу деятельности организации, ее ресурсы, технологию и ставит во главу угла модернизацию и усовершенствование выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Как один из ведущих направлений процесса управления инновационный менеджмент рассматривает обеспечение деятельности квалифицированным персоналом, способным нестандартно мыслить, работать в гибких системах, опираться на исследования производства и рынка сбыта, восприимчивого к научному и техническому прогрессу.

Инновационный менеджмент ориентируется на мотивацию риска, который поощряется и в случае неудачи не ведет к репрессивным мерам. В подборе кадров становится наиболее существенной стрессоустойчивость.

В последние годы появились новые направления в практике и научном осмыслении управления персоналом. Среди них приоритетное место заняла концепция «человеческого капитала», рассматривающая персонал организаций с использованием понятий «стоимость» и «цена». Для нее характерна попытка объяснить сложные человеческие взаимоотношения в процессе деятельности как рациональные и целесообразные и оценить их в экономических категориях.

Особенно перспективным представляется прогноз Ю. В. Кузнецова и В. И. Подлесных, основанный на методологических принципах естественных и гуманитарных наук. Они рассматривают

«теорию хаоса», подразумевающую, что даже небольшие изменения в какой-либо системе могут привести к радикальным последствиям в целом (хаосу). Целью управления является предсказание на основе стратегической оценки на первый взгляд случайного поведения системы вероятности. Акцент делается на результаты взаимодействия частей целого. Теория управления осмысливается не как абсолютная истина, с помощью которой можно прийти к желаемому результату, а как инструмент для его достижения, системе «рычагов», способных вызвать необходимые улучшения.

Если классические школы управления рассматривали человека как производственный механизм, «теория хаоса» видит в самой организации «живой организм». И в ответ на это научный менеджмент развивается на путях интеграции достижения всех школ; при этом необходимо выделить следующие факторы:

- применение системного анализа в управлении не как набора принципов руководства, а как способа мышления, позволяющего видеть организацию как некое целостное образование, зависящее от взаимодействия элементов. Это положение определяет высокие требования к кадрам, культуре их мышления, их уровню;

- использование ситуационного подхода к управлению, позволяющему при изменении ситуации менять конкретные задачи и методы. Центр тяжести в таких условиях переносится на эвристическую деятельность менеджера, требующую особой интуиции, постоянно подпитывающей рациональные решения;

- инновационный подход, ориентированный на технологические, экономические, организационно-управленческие нововведения, обеспечивающие не только сегодняшнюю результативность, но и перспективы развития;

- применение интеграционных процессов в области производства, науки, хозяйственной и исследовательской деятельности. Интеграция подразумевает наличие общих целей работника и организации, ориентацию на тех, кто активно содействует реализации цели производства;

- интернациональный подход, вызванный международным разделением труда, необходимостью сотрудничества в развитии транснациональных компаний;

- признание социальной ответственности организации перед человеком и обществом в целом, означающей, что организация несет ответственность не только экономического характера, но обязана учитывать социальные и гуманитарные последствия своей деятельности, а менеджер должен обладать развитыми

этическими представлениями.

Совершенно очевидно, что менеджмент персонала также развивается в русле перечисленных проблем, с одной стороны, в недрах общей управленческой науки, а с другой – все более обособляясь в самостоятельную дисциплину, от которой в свою очередь отпочковываются более «узкие» направления, например, теория человеческого капитала, управление человеческими ресурсами и т. д.

В этой области намечаются сравнительно новые подходы. Особое внимание начинает уделяться гендерному анализу кадров, то есть сочетанию женского и мужского труда. Разделение полов в данном случае рассматривается не как физиологические характеристики, а как различные социальные роли мужчин и женщин. Как правило, гендерный подход помогает решать задачу обеспечения карьерных возможностей женщин, их служебного продвижения.

Продуктивным представляется проектирование деятельности коллектива на основе закона синергетики (от гр. *synergeia* – *сотрудничество, содружество, совместные действия*). В применении к управлению персоналом это означает, что потенциал коллектива является большим, чем потенциал всех входящих в него сотрудников. Отсюда преимущества бригад, товариществ и других форм объединения перед индивидуальным трудом в ряде отраслей хозяйства и культуры. Возникает эффект взаимопомощи, восполнения индивидуальных недостатков, корпоративных действий.

Синергетический эффект означает появление у коллектива нового качества, которого нет у его отдельных членов. Он возникает, если правильно определяются побудительные силы, устанавливаются прочные коммуникации, траектории взаимодействия в процессе функционирования.

Особенности японской и американской моделей менеджмента

На уровне отдельной фирмы обычно принято противопоставлять японскую и американскую модели управления.

Современный японский менеджмент сформировался под влиянием американских школ управления и практики. При этом японцы сумели учесть все свои национальные особенности, религиозные представления, а также факторы, связанные с геополитическим положением страны, ее ресурсной базой, характером исто-

рического развития и другими глубинными явлениями. По всем этим параметрам рассматриваемые страны достаточно полярны.

США обладают обширной территорией с богатейшими ресурсами; сама нация, свободная от тысячелетних исторических традиций, развивалась в рамках президентского правления.

Япония – сравнительно небольшое по территории островное государство. Ее природные богатства ограничены. История насчитывает много тысячелетий национального становления. Государственный строй – конституционная монархия.

В то же время – это две высокоразвитые индустриальные державы, состоящие в отношениях партнерства и конкуренции и имеющие совместные корпорации. Поэтому их менеджмент имеет существенные различия и одновременно может быть интегрирован в единую модель. Все это очень хорошо видно при изучении характеристик основных типов организаций по Оучи, в которых сравнивается американская, японская и интегрированная модель (табл. 6).

Таблица 6

Типы организаций по Оучи

Американская модель	Японская модель	Интегрированная модель
1. Наем работников на относительно короткое время	1. Пожизненный наем работников	1. Долгосрочный наем
2. Индивидуальное принятие решений	2. Коллективное принятие решений	2. Коллективное принятие решений
3. Индивидуальная ответственность	3. Коллективная ответственность	3. Индивидуальная ответственность
4. Быстрое развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение	4. Медленное развитие и продвижение
5. Механизмы явного, точного контроля	5. Механизмы косвенного контроля	5. Косвенный неформальный контроль с точными, формализованными критериями
6. Способствование развитию специализированной карьеры работников (по вертикали)	6. Способствование неспециализированной карьеры работника (диверсифицированный подход)	6. Умеренно специализированная карьера работников
7. Избирательное (дифференцированное) отношение к работнику как к таковому	7. Холистический (целостный) подход к работнику как к личности	7. Холистический подход, включая семью

Основные параметры этой типизации входят в рамки менеджмента по персоналу. Причем в самом общем виде можно сказать, что в Америке работники вынуждены приспосабливаться к заданной системе фирмы, а японцы саму организацию адаптируют к человеку.

В интегральных системах, которые необязательно адекватны приведенной системе Оучи, предпочтение отдается ситуационному подходу, определяющему основные принципы руководства кадрами. Причем в этом случае коллектив работников процветающих фирм рассматривается как некий живой организм, состоящий из самореализующихся личностей, объединенных едиными ценностями и корпоративным духом и направляющих свою деятельность на запросы потребителей.

Японские фирмы опираются на свойственный нации дух патернализма, формируют трудовые коллективы по принципу семьи с ее уважением к старшим, взаимозаменяемостью при проведении любых работ, материальной заинтересованностью в общих результатах деятельности, от которых зависит личное благосостояние каждого. Члены такой «семьи» не нуждаются во внешнем контроле за выполнением заданий: они лично заинтересованы в их качестве. Все свои связи и возможности они используют для блага фирмы. Корпоративность – основной лозунг управления персоналом японской организации. Создаются условия для личной инициативы в рамках деятельности фирмы. Иерархические различия персонала маскируются отсутствием внешних атрибутов неравенства. При этом осуществляется мощное давление на все стороны жизни наемных служащих, их личные взаимоотношения в домашней обстановке, которые рассматриваются как фон, обуславливающий готовность к эффективной работе.

Такая система обеспечивает высокую конкурентоспособность фирмы, ее устойчивость. В то же время установка на коллективные результаты снижает значение индивидуального труда, который чрезвычайно редко удостоивается Нобелевской премии.

В определенный период японская модель привела к так называемому «экономическому чуду», но в настоящее время она начала давать сбои как любая форма управления, не реагирующая достаточно оперативно на реальные изменения в производстве. Поэтому японцы все более склоняются к формированию интегральных систем.

Американская личная предприимчивость, стремление к достижению индивидуальных результатов, мобильность кадров внутри фирм и между ними обеспечивают быстрые темпы развития,

реализацию оригинальных научных идей отдельных ученых. Но эта система нуждается во внешнем контроле и специальных мерах для поддержания стабильности в коллективе в целом. Американцы, в свою очередь, пытаются совместить корпоративный дух с автономными проявлениями личной инициативы.

Задание 2

Для проверки уровня полученных знаний выполните следующий тест. Выберите один из трех возможных ответов по каждому из восемнадцати вопросов. Выпишите его индекс.

Тест

1. Управление персоналом:

- 1) с самого начала развивалось как наука;
- 2) развивалось только в общих концепциях научного менеджмента;
- 3) развивалось в общих концепциях и как самостоятельная дисциплина параллельно.

2. Управление персоналом и управление трудовыми ресурсами:

- 1) аналогичные понятия;
- 2) управление персоналом – более широкое понятие;
- 3) управление ресурсами – более широкое понятие.

3. Ф. Тейлор делает ставку на:

- 1) способности рабочего;
- 2) дисциплину;
- 3) организацию труда рабочего.

4. Создание самостоятельной дисциплины управления персоналом связано с:

- 1) именем Ф. Тейлора;
- 2) рядом имен в теории менеджмента;
- 3) именем Л. Гилберт.

5. Производительность труда по Г. Эммерсону должна достигаться за счет:

- 1) предельной мобилизации усилий;
- 2) вознаграждения, создания системы стимулов;
- 3) высокого мастерства.

6. *Основа социального порядка по А. Файолю:*

- 1) принудительная дисциплина;
- 2) правильная расстановка кадров;
- 3) минимизация бюрократических барьеров.

7. *«Идеальная» бюрократическая система:*

- 1) не признает инициативы;
- 2) признает инициативу в рамках общих целей;
- 3) стимулирует любую разумную инициативу.

8. *Г. Форд:*

- 1) создал модель управления кадрами;
- 2) не придавал кадрам важного значения;
- 3) создал кадровую систему в соответствии с целями своего предприятия.

9. *М. Фоллет считала, что конфликт на производстве:*

- 1) не должен влиять на систему управления;
- 2) может быть конструктивен;
- 3) всегда положительно сказывается на оценке управленческой ситуации.

10. *Согласно Э. Мэйо, основной фактор повышения производительности труда:*

- 1) групповые интересы;
- 2) условия труда;
- 3) интересы большинства работающих.

11. *«Теория X» и «Теория Y» Макгрегора:*

- 1) рассматривает мотивацию труда в контексте ситуативного подхода;
- 2) считает, что мотивы труда однозначны в любой ситуации;
- 3) создает модели мотивации труда для типовых ситуаций.

12. *Согласно теории А. Маслоу все потребности персонала:*

- 1) имеют равное значение;
- 2) должны удовлетворяться поэтапно;
- 3) должны удовлетворяться в соответствии с возможностями организации.

13. Менеджмент по персоналу:

- 1) шире, чем школа человеческих отношений;
- 2) уже, чем названная школа;
- 3) имеет свою автономию.

14. Математическая школа:

- 1) повлияла на основную концепцию менеджмента по персоналу;
- 2) не повлияла на развитие менеджмента по персоналу.
- 3) изменила технологию работы, обогатила некоторые представления.

15. Системный подход к управлению характерен для:

- 1) Ф. Тейлора;
- 2) математической школы;
- 3) ряда школ научного менеджмента.

16. Перспектива развития кадрового менеджмента связана с:

- 1) интеграцией достижения школ на новой основе;
- 2) развитием теории управления ресурсами;
- 3) большим обособлением от других направлений научного менеджмента.

17. Социально регулируемое государство:

- 1) непосредственно регулирует все социальные процессы;
- 2) косвенно регулирует социально-экономические процессы;
- 3) непосредственно регулирует только экономическое развитие.

18. Классическая японская и американская модели менеджмента принципиально отличаются в области управления кадров:

- 1) установкой на индивидуальные и корпоративные интересы;
- 2) абсолютно разной основой;
- 3) ориентацией на применение разных научных методов управления.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Изучите основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации теорий о роли человека в организации (табл. 7). Впишите название теорий.

Таблица 7

Теории управления о роли человека в организации

Теория	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
	<p>Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присуще для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля</p>	<p>Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику</p>	<p>Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства</p>
	<p>Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду</p>	<p>Главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций</p>	<p>Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, то есть подчиненные охотнее общаются с руководством</p>

Теория	Постулаты теорий	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
	<p>Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами.</p> <p>Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают</p>	<p>Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, содействовать полному участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных</p>	<p>Факт расширения самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные ресурсы</p>

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается сущность тейлоризма и основные принципы фордизма?
2. Назовите основные положения административной (классической) школы менеджмента.
3. Дайте общую характеристику школы человеческих отношений.
4. В чем суть процессного, системного и ситуационного подходов в менеджменте?
5. Обоснуйте современные тенденции эволюции менеджмента.

ТЕМА 3. ФИЛОСОФИЯ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Когда труд – удовольствие, жизнь – хороша!
Когда труд – обязанность, жизнь – рабство!*

М. Горький

Цель занятия: формирование навыков разработки философии и концепции управления персоналом.

Основные термины темы

Философия управления персоналом; концепция управления персоналом; английская философия; японская философия; американская философия; российская философия; система управления персоналом; технология управления персоналом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30–45 лет. Сотрудники – в основном мужчины. Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные,

внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 8.

Таблица 8

Содержание основных элементов концепции управления персоналом в условиях административно-командной и социально-ориентированной рыночной экономиках

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально-ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – источник сокращения затрат на производство	Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль.
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, то есть о том, какими свойствами должен обладать персонал	Персонал организации – это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель – эффективный труд на благо всего общества – достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального развития	Персонал организации – это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и собственного успеха

Продолжение табл. 8

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально-ориентированной рыночной экономике
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде, работа «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, то есть о том, каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях. Отечественная забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель – требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции – выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования – угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	Руководитель – более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка

Продолжение табл. 8

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально- ориентированной рыночной экономике
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений организации и организации в целом	Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения – выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений – члены одной добровольно составленной команды. Основа общения – общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, то есть чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация – второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация – место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза за второстепенная	Субъект управления персоналом – кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально-ориентированной рыночной экономике
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом – выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства; развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представление о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и использования социально-психологических методов
11. Представление о системе управления персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом – одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30...40 мин.
В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;

2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;

3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;

4) заполнить табл. 9 и дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия двум концепциям управления персоналом – современной, присущей развитой социально-ориентированной рыночной экономике, либо традиционной концепции, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики.

Таблица 9

Общая характеристика концепции управления персоналом

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
.....	
Общий вывод	

Задание 2

Философия компании Nissan

В начале 1980-х гг. компания по производству автомобилей Nissan вложила почти 1 млрд фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде. Открытие нового филиала означало, что почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим Nissan опубликовала документ «Философия нашей компании», составленный ее генеральным директором и главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде: «Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться максимального удовлетворения потребностей покупателей и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать завод тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников.

Люди:

1) мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого;

2) мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад, и таким образом, все смогут принять участие в управлении заводом;

3) мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.

Работа в команде:

1) мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества;

2) нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.

Коммуникация:

1) в рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах;

2) мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.

Задачи:

1) мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и ее исполнение;

2) мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы;

3) мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.

Таковы наши основные цели и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд».

Документ «Философия организации» на ряде зарубежных предприятий включает следующие разделы: цель и задачи организации, права работника, деловые и нравственные качества работников, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения (хобби) работников.

Приведите примеры философии управления персоналом на примере российских компаний.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Философия управления персоналом, а значит, и организации в различных странах имеет большие отличия. Дайте характеристику японской, американской и российской философии управления персоналом в табл. 10.

Таблица 10

Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом

Критерии организации работы	Японская философия	Американская философия	Российская философия
Основа организации			
Отношение к работе			
Конкуренция			
Гарантии для работника			
Принятие решений			
Делегирование власти			
Отношения с подчиненными			
Метод найма			
Оплата труда			

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается отличие философии управления персоналом от концепции управления персоналом?
2. Какие разделы должен содержать документ по философии управления персоналом?
3. В чем заключается отличие японской философии управления персоналом от английской?
4. Назовите особенности российской философии управления персоналом.
5. Какие концепции развивались в рамках основных подходов к управлению персоналом?

ТЕМА 4. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Каждый вечер 95 % всех активов моей компании разъезжаются на машинах по домам. Моя задача – создать такие условия труда, чтобы на следующее утро у всех этих людей возникло желание вернуться обратно. Креативность, которую они приносят в компанию, создает конкурентное преимущество.

Джеймс Гуднайт

Цель занятия: формирование навыков использования методов управления.

Основные термины темы

Методы системы управления персоналом; административные методы; экономические методы; социально-психологические методы управления персоналом; взаимосвязь и взаимодействие методов управления персоналом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Отметьте в табл. 11 позиции, наиболее значимые с Вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) в пятибалльной системе. После оценки важности против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку в пятибалльной системе, отражающую использование (И) Вами этой рекомендации.

Предлагаемый тест имеет цель определить предварительную и текущую самооценку эффективности применения организационно-распорядительных методов руководства.

Тест «Умеете ли Вы отдавать распоряжения?»²

Вопрос	Степень важности	
	В	И
1. Распоряжение должно быть объективно необходимым		
2. Не следует отдавать распоряжение, если нет полной уверенности, что оно реально и его можно выполнить		
3. Перед тем, как дать распоряжение, руководителю нужно поговорить с подчиненным, выяснить его отношение к работе		
4. Руководитель обязан обеспечить подчиненному условия для успешной реализации своего распоряжения		
5. Давая поручение, необходимо учитывать индивидуальные особенности работника (квалификация, пол, возраст и др.)		
6. Руководитель своим распоряжением должен поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу		
7. Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа		
8. Распоряжение следует отдавать доброжелательно, но твердым и уверенным тоном		
9. Руководитель должен помнить о культуре своего поведения и чувстве личного достоинства подчиненного		
10. Руководителю необходимо больше учить подчиненных, чем приказывать, найти время для обучения подчиненных		
11. Необходимо заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него		
12. Для успешного выполнения распоряжения нужно создать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить свои способности		
13. Нужно подчеркнуть особую роль исполнителя, показать, как высоко руководитель ценит его работу		
14. Не следует давать исполнителю одновременно несколько поручений		
15. Руководитель должен убедиться, что подчиненный понял свои задачи		
16. Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления		
17. Руководитель, не колеблясь, обязан требовать от подчиненного выполнения порученной работы		
18. Руководитель может помочь подчиненному в выполнении задания, но не должен выполнять задание вместо него		

² Резник С. Д., Игошина И. А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учеб. пособие / под ред. С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2011. 256 с.

Вопрос	Степень важности	
	В	И
19. Не следует допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя		
20. Возложение ответственности за выполнение поручения на подчиненного не снимет ее с руководителя		
Итого сумма баллов		

Итоговая оценка:

- до 60 баллов – Ваши распоряжения малоэффективны;
- от 61 до 85 баллов – эффективность Ваших распоряжений удовлетворительна;
- от 86 до 92 баллов – Вы отдаете правильные распоряжения;
- от 93 до 100 баллов – Ваши распоряжения грамотны, корректны и высокоэффективны.

Задание 2**Тест «Эффективность руководства»³**

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли Вы причины, заставившие принять Вас то или иное решение?
5. Доверяют ли Вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?
7. Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?

³ Резник С. Д., Игошина И. А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учеб. пособие / под ред. С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2011. 256 с.

9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли Вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли Вы интересы и устремления Ваших подчиненных?
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли Вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли Вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясните ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год?
25. Существует ли у Вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?
26. Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы Выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

- 33. Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?
- 34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
- 35. Вы уверены в себе?
- 36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?
- 37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход к принятию управленческих решений?
- 38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
- 39. Достаточно ли Вы гибки в своем поведении в отношениях с людьми?
- 40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». Однако 40 ответов «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь Ваши слабые места.

Какой результат (соотношение «да» и «нет») считается оптимальным? Это зависит от уровня Ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризуют больше 33 ответов «да».

Задание 3

Обоснуйте метод управления персоналом, который Вы будете использовать в следующей ситуации: «Ваша секретарша довольно часто опаздывает на работу, и каждый раз объясняет это достаточно уважительной причиной. Она хорошо и ответственно выполняет все поручения, но из-за ее опозданий Вы не всегда успеваете вовремя начать выполнение ваших дел. Вам бы не хотелось ее увольнять, но сегодня все повторилось снова».

Задание 4

В приемной директора три посетителя пожилого возраста уже достаточно долго ждут разрешения войти. На часах 18.00. Директор очень занят, постоянно приходит и уходит. Еще через 20 минут приезжает руководитель другого производственного объединения и заходит в кабинет. Через 30 минут директор выходит объясниться с посетителями. Самый пожилой указывает на табличку: «Прием по личным вопросам с 17.30 до 18.30».

Как Вы поступите на месте директора?

Задание 5

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;

г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Задание 6

Предлагаются три варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Людмиле.

Какой вариант Вы считаете предпочтительным и почему?

1. Людмила, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить: «Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...» и т. д.

2. Людмила, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о.... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть?

3. Людмила, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я принимал утром, с дальнейшей информацией о....Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.

Задание 7

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

1. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это».

2. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

3. Попрошу членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с коллегами, затем приму решение.

4. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации.

Задание 2

Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

Задание 3

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

Задание 4

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.

Как Вы начнете беседу при встрече?

Задание 5

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?

Как Вы ответите на звонок?

Задание 6

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше строить отношения с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.

Какая и почему?

1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

2. «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

3. «Успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

4. «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Задание 7

Вы – начальник цеха (отдела). После реорганизации Вам необходимо срочно перекомплектовать несколько бригад (бюро) согласно своему штатному расписанию. По какому пути Вы пойдете и почему?

1. Возьмитесь за дело сами, изучите все списки и личные дела работников цеха (отдела), предложите свой проект на собрании коллектива.

2. Предложите решать этот вопрос службе управления персоналом – ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создайте комиссию по комплектованию новых бригад (бюро).

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады (бюро) и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад (бюро).

Задание 8

Вы недавно работаете начальником цеха (отдела) на крупном промышленном предприятии (на эту должность перешли из другой организации). Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва осталось два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) Вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину. Как Вы себя поведете?

Вопросы для обсуждения

1. Что понимают под принципами управления персоналом?
2. Раскройте содержание методов системы управления персоналом.
3. Какие правила эффективной организаторской работы предлагал П. М. Керженцев?
4. Как распоряжение руководителя влияет на рост эффективности руководства?
5. Как правильно отдавать и исполнять распоряжения?

ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Не в том дело, решите Вы задачу или нет, а в том, на кого возложите ответственность.

Из постулатов менеджмента

Цель занятия: формирование навыков организационного проектирования системы управления персоналом.

Основные термины темы

Служба управления персоналом; сущность организационной структуры управления персоналом; принципы построения организационной структуры; методы построения системы управления персоналом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Сформулируйте перечень основных профессиональных признаков менеджера по персоналу с учетом требуемых знаний и навыков и личностных характеристик.

Порядок выполнения работы

1-й этап. Деление группы на подгруппы по 4–5 человек.

2-й этап. Распределение обязанностей в подгруппах координатор – генератор идей с участием участников; помощник координатора; эксперты; докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Затем координатор зачитывает задачу, связанную с тестированием: «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу». Предлагается участникам дать правильный ответ на все поставленные вопросы.

3-й этап. Молчаливого генерирования – ответы на тесты.

4-й этап. Координатор предлагает участникам по очереди огласить результаты тестирования, помощник фиксирует их.

5-й этап. Уяснения идеи. Заключается в компоновке всех результатов тестирования.

6-й этап. Формирование группы экспертов – по одному из каждой подгруппы.

7-й этап. Выступление докладчика с целью анализа проделанной работы.

8-й этап. Оформление экспертами отчетов об эффективности работы подгрупп и представление итоговых результатов. Выставление оценок.

Задание 2

Тест «Оценка готовности к работе менеджера по персоналу»

1. Умеете ли Вы обращаться с компьютером: да, нет, посредственно.
2. Знаете ли Вы иностранный язык: да, нет, посредственно.
3. Представляете ли Вы, как практически применить знания по менеджменту: да, нет, относительно.
4. Намерены ли Вы повышать свою квалификацию: постоянно, нет, по графику организации.
5. Умеете ли Вы составлять психологический портрет человека; да, нет, иногда.
6. Знаете ли Вы трудовое законодательство: да, нет, посредственно.
7. Умеете ли Вы вести делопроизводство: да, нет, посредственно.
8. Знаете ли Вы особенности отрасли культуры и искусства, в которой собираетесь работать: да, нет, посредственно.
9. Владете ли Вы деловым этикетом: да, нет, посредственно.
10. Как Вы учитесь в вузе: отлично, хорошо, удовлетворительно.
11. Умеете ли Вы общаться с людьми: да, нет, посредственно.
12. Уважаете ли Вы окружающих: да, нет, смотря кого.
13. Требовательны ли Вы к людям: да, нет, относительно.
14. Есть ли у Вас чувство юмора: да, нет, относительно.
15. Умеете ли Вы выполнять распоряжения: да, нет, не всегда.
16. Можете ли Вы увлечь людей своей идеей: да, нет, иногда.
17. Корректно ли Ваше поведение: да, нет, не всегда.
18. Можете ли Вы публично признать свои ошибки: да, нет, иногда.
19. Умеете ли Вы держать дистанцию в общении с людьми: да, нет, иногда.
20. Справедливы ли Вы к окружающим: да, нет, не всегда.

21. Способны ли Вы работать в неурочное время: да, нет, в случае острой необходимости.
22. Скрупулезны ли Вы в выполнении заданий: да, нет, не всегда.
23. Умеете ли Вы правильно рассчитывать свое время: да, нет, не всегда.
24. Пренебрегаете ли Вы существом дела ради соблюдения формальностей: да, нет, иногда.
25. Разрываетесь ли Вы между работами: да, нет, иногда.
26. Отвлекаетесь ли Вы на второстепенные дела: да, нет, иногда.
27. Умеете ли Вы делегировать ответственность: да, нет, не всегда.
28. Прибегаете ли Вы к консультациям специалистов, если не знаете вопроса: да, нет, иногда.
29. Имеете ли Вы личный план своей работы: да, нет, в некоторых случаях.
30. Умеете ли Вы объяснять задания: да, нет, не всегда.
31. Умеете ли Вы показать результаты деятельности: да, нет, не всегда.
32. Бывают ли у Вас нестандартные идеи: да, нет, иногда.
33. Черпаете ли Вы идеи из смежных областей знания: да, нет, иногда.
34. Можете ли Вы оценить способности человека при выполнении полученного задания: да, нет, не всегда.
35. Возникают ли у Вас неожиданно конструктивные идеи: да, нет, иногда.
36. Способны ли Вы удержать в памяти главные задачи: да, нет, не всегда.
37. Доверяете ли Вы своей интуиции: да, нет, иногда.
38. Внимательны ли Вы к назревающим проблемам: да, нет, иногда.
39. Есть ли у Вас тяготение к творческому саморазвитию: да, нет, относительно.
40. Умеете ли Вы делать выводы из своих ошибок: да нет, иногда.
41. Умеете ли Вы заразить своим энтузиазмом: да, нет, иногда.
42. Можете ли Вы заставить выполнить поручение: да, нет, иногда.
43. Присущ ли Вам оптимизм: да, нет, не всегда.
44. Легко ли Вы справляетесь со стрессами: да, нет, не всегда.
45. Умеете ли Вы принимать на себя ответственность: да нет, не всегда.

46. Способны ли Вы находить выход из сложных ситуаций: да, нет, не всегда.

47. Можете ли Вы предъявить требовательность к личным друзьям: да, нет, не всегда.

48. Можете ли Вы сделать своих недоброжелателей своими сторонниками: да, нет, иногда.

49. Способны ли Вы отвлечься от личных неурядиц: да, нет, не всегда.

50. Решитесь ли Вы высказать свои взгляды вышестоящему лицу: да, нет, не всегда.

51. Считают ли Вас окружающие люди человеком с развитым интеллектом: да, нет, не знаю.

52. Запоминают ли Вас люди с первой встречи: да, нет, иногда.

53. Доверяют ли Вам люди: да, нет, некоторые.

54. Считают ли Вас человеком со здравым смыслом: да, нет, некоторые.

55. Производите ли Вы впечатление уверенного в себе человека: да, нет, не всегда.

56. Считают ли Вас окружающие люди ответственным человеком: да, нет, некоторые.

57. Считают ли Вас активным человеком: да, нет, некоторые.

58. Считают ли Вас человеком слова: да, нет, некоторые.

59. Считают ли Вас способным понять другого человека: да, нет, некоторые.

60. Вызываете ли Вы симпатию: да, нет, не всегда.

Все ответы, получившие оценку «да», оцениваются двумя баллами. Суммируете положительные ответы.

Все ответы, получившие оценку «нет», оцениваются как минус один балл; суммируйте их и вычтите из суммы положительных баллов.

Остальные варианты ответов приравниваются к одному баллу; суммируйте их и прибавьте к полученному числу баллов.

Разброс результатов достаточно велик; теоретически он может быть выражен положительной или отрицательной величиной.

Если Вы набрали от 120 до 100 баллов, можно предположить, что Вы полностью подходите и готовы занять место менеджера по персоналу.

В том случае, если результат колеблется от 99 до 80 баллов, Ваши шансы на успех в должности менеджера достаточно велики, но нужна определенная дополнительная работа над собой.

При наборе от 79 до 60 баллов у Вас есть шансы работать менеджером по персоналу после серьезного дополнительного тренинга.

При получении отрицательного балла можно сказать, что менеджер по персоналу, скорее всего, – не Ваше поле деятельности. Однако не исключено, что Вы человек, не раскрывающийся при тестировании; могло отразиться и негативное отношение к тесту, подспудное желание поступить наоборот.

Результаты теста в определенный момент позволяют выявить ваши слабые места и наметить программу тренинга.

Первые десять вопросов характеризуют уровень Ваших знаний. Посмотрите, какие из них дали отрицательный или низкий результат, и составьте себе программу самообразования или дополнительных занятий.

Задание 3

Расставьте перечисленные функции управления персоналом в логической последовательности, сгруппировав их в отдельные функциональные подсистемы.

Перечень функций службы управления персоналом:

- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребности в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;
- высвобождение персонала;
- определение содержания и процесса мотивации;
- деловая оценка персонала;
- использование денежных и неденежных побудительных систем;

- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

В табл. 12 представлена классификация методов анализа и построения системы управления персоналом. Дайте характеристику методам анализа и формирования системы управления персоналом.

Таблица 12

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Метод обследования (сбор данных)	Метод анализа	Метод формирования
Самообследование	Системный анализ Экономический анализ	Системный подход
Интервьюирование, беседа	Декомпозиция	Аналогий
Активное наблюдение рабочего дня	Последовательной подстановки	Экспертно- аналитический Параметрический
	Сравнений	Блочный
Моменты наблюдения	Динамический Структуризация целей	Моделирования Функционально- стоимостной анализ
	Нормативный	Структуризация целей
Анкетирование	Параметрический Моделирование	Опытный Творческих совещаний
Изучение документов	Функционально- стоимостной анализ	Коллективного блокнота Контрольных вопросов
Функционально- стоимостной анализ	Главных компонентов Балансовый	6-5-3 Морфологический анализ
	Корреляционный регрессионный анализ	
	Опытный	
	Матричный	

Задание 2

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы. Владимир Матвеев – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка. Филиал образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Владимира – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников. Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Владимир пытался, в том числе, изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате выяснилось, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получали сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие 40 % от оклада.

Определите, существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если да, то почему?

Предложите систему управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться)?

Предложите программу по ее внедрению, состоящую из перечня конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.

Какими должны быть роль и позиция самого В. Матвеева? Какие шаги он должен предпринять лично?

Вопросы для обсуждения

1. Покажите место кадровой службы в системе организации в целом.
2. Назовите основные виды структур системы управления персоналом и дайте им краткую характеристику.
3. Каков профессиональный состав кадровой службы предприятия?
4. Из чего состоит система управления персоналом?
5. Какие функции и задачи выполняет функциональная подсистема?
6. Для каких целей существует социально-психологическая подсистема?

ТЕМА 6. ЦЕЛИ, ФУНКЦИИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организационные структуры становятся недолговечными и неустойчивыми. Раньше они менялись в течение нескольких поколений. Теперь же не успевает компания провести крупную реорганизацию, как все начинается снова.

П. Дракер

Цель занятия: обучение конструктивным способам формирования функциональных взаимосвязей системы управления персоналом.

Основные термины темы

Линейная организационная структура управления; функциональная структура управления; линейно-функциональная структура управления; функциональное управление организацией; социальная структура; штатная структура; штатное расписание.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел управления персоналом, отдел социально-бытового обслуживания, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию. Функции отдела управления персоналом приводятся в табл. 13.

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.

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали – все функциональные подразделе-

ления аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы:

- *О* – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;
- *П* – представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;
- *У* – участвует в выполнении данной функции;
- *С* – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;
- *Р* – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таблица 13

Функции отдела управления персоналом

Наименование функции отдела управления персоналом	Функциональные подразделения и должностные лица										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Подбор и расстановка кадров											
2. Составление плана потребности в персонале											
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников											
4. Изучение причин текучести кадров											
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала											
6. Создание резерва кадров и его обучение											
7. Ведение учета личных дел											
8. Оформление документации для награждения											
10. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров											
11. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений											
12. Осуществление трудовой мотивации персонала											
13. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом											
14. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала											

Условные обозначения:

1. Юридический отдел.
2. Отдел безопасности.
3. Канцелярия.
4. Финансово-экономический отдел.
5. Отдел обслуживания.
6. Отдел управления персоналом.
7. Лаборатория социологических обследований.
8. Бухгалтерия.
9. Психолог.
10. Начальник отдела управления персоналом.
11. Руководитель организации.

Задание 2

В крупной риэлтерской компании есть два отдела: первый – по продаже участков в центральном районе города, им руководит Петр Андреевич Беляков; второй – по продаже участков за городом, им руководит Михаил Николаевич Степанов.

Под началом Белякова работает шесть специалистов, но продажи идут из рук вон плохо, отдел часто не выполняет план, несмотря на то, что земля в этом районе относительно дешевая. У Степанова же только два подчиненных, но при этом дела идут отлично, участки очень быстро раскупаются, хотя цены в этом районе в два раза выше, чем в центральном районе. Понятно, что основной доход компании приносит отдел Степанова.

В связи с низкими экономическими показателями генеральный директор компании был уволен, а на его место назначен бывший финансовый директор компании. Тщательно проанализировав работу обоих отделов, он решил их объединить. Но вот дилемма – кого назначить руководителем? После разговора с руководителями отделов стало понятно следующее: если назначить Белякова, уйдет Степанов вместе с клиентами и деньгами, а если назначить Степанова – он потребует увольнения сотрудников второго отдела, поскольку считает их неэффективными работниками.

Задания

1. Выявите организационно-управленческие проблемы компании.
2. Предложите алгоритм решения выявленных проблем.

Критерии оценки:

- наличие конкретных предложений по заданиям;
- глубина проработки;
- творческий подход к решению проблемы;
- обоснование предложений с научной точки зрения;
- возможность практической реализации разработанных предложений.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Дайте характеристику основным принципам построения организационной структуры (табл. 14).

Таблица 14

Принципы построения организационной структуры

Принцип	Характеристика принципа
Гибкость	
Централизация	
Специализация	
Нормоуправляемость	
Единство прав и ответственности	
Разграничение полномочий	
Экономичность	

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение субъекту и объекту управления.
2. Какие структуры входят в структуру персонала?
3. Что включает в себя организационная структура персонала?
4. Что представляет собой функциональная структура?
5. Дайте понятие ролевой структуры.
6. Дайте понятие социальной структуры.
7. Что понимается под штатной структурой организации?
8. Как должны быть разделены обязанности по управлению персоналом между службой персонала и руководителями структурных подразделений?
9. Какие принципы необходимо учитывать при формировании системы управления персоналом?

ТЕМА 7. КАДРОВОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ, ТЕХНИЧЕСКОЕ, ПРАВОВОЕ И ДЕЛОПРОИЗВОДСТВЕННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Не ошибается тот, кто ничего не делает.

Пословица

Цель занятия: развитие навыков работы с кадровым, техническим, правовым и делопроизводственным обеспечением системы управления персоналом.

Основные термины темы

Документооборот; оптимизация документооборота; унификация и стандартизация; трудовой договор; личная карточка; информационное обеспечение; техническое обеспечение; методические материалы, нормы, нормативы, стандарты; состав проектной документации; правовая документация: законы, указы, постановления.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Прочитайте внимательно каждое из приведенных суждений и оцените, насколько оно верно по отношению к Вам и Вашей работе (табл. 15). Над оценкой долго не задумывайтесь.

В тесте не может быть правильных или неправильных ответов. Результаты теста помогут вам взглянуть на себя и свою работу «со стороны».

Оценки могут быть четырех видов:

- 1) совершенно верно;
- 2) пожалуй, верно;
- 3) не совсем верно;
- 4) совершенно не так.

Этим ответам соответствуют четыре колонки, расположенные с правой стороны данного блока (соответствуют указанным вариантам ответов – 1, 2, 3, 4). Свою оценку суждения отметьте в соответствующей колонке.

Тест «Ваш стиль работы с документами»

Содержание суждений	1	2	3	4
<p><i>Группа 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Когда у меня полно неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону. - Когда я не слишком загружен прочими делами, я обрабатываю большую часть бумаг сам. - Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится 				
<p><i>Группа 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить за себя важный документ. - Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные. - Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной 				
<p><i>Группа 3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону. - Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне. - Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает успешность моей работы и мое положение в организации 				
<p><i>Группа 4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах. - Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад. - Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону 				

Подсчитайте набранные вами очки. За каждый ответ «совершенно верно» полагается 3 очка, за каждый ответ «пожалуй, вер-

но» – 2 очка, за каждый ответ «не совсем верно» – 1 очко, за каждый ответ «совершенно не так» – 0 очков.

Суммировать очки нужно по четырем группам ответов. Если по первой группе Вы набрали 7 и более очков, то Вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных.

Если Вы к тому же набрали немало очков (5 и более) по четвертой группе, значит, Вам присущи еще и черты «волокичка». Это значит, что Ваша репутация и карьера – под угрозой. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык «истого служаки» отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

Если по второй группе Вы набрали 7 и более очков, то Вы, скорее всего, «расшифровщик». Конечно, делегирование обязанностей – одно из важнейших правил современной науки управления. Оно может значительно облегчить Вам работу, естественно, если делегировать правильно.

Между тем, многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и контролировать тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Известно, что в конечном счете за все несет ответственность руководитель. Конечно, ошибаясь и ушибаясь, Вы постепенно овладеете искусством делегирования, но лучше сократить болезненный путь, проштудировав литературу по вопросам управления.

Если по третьей группе Вы набрали 7 и более очков, это означает, Вам присущи черты «антибюрократа» и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Наконец, если по четвертой группе Вы набрали 3 очка и менее, то Вы относитесь к бумажной работе слишком истово, забывая, что есть дела более важные, требующие Вашего личного присутствия.

Если же вы набрали по этой группе 7 и более очков, это означает, что Вам присущи черты «волокичка» и Вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцирован-

ный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество очков, набранное Вами по всем четырем группам вопросов, примерно одинаково и колеблется в границах 3...5, то это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия у вас ярко выраженных черт «бумажных неудачников».⁴

Задание 2

Дайте юридическую оценку ситуации со ссылкой на статью Трудового кодекса. В отдел кадров предприятия обратились слесарь Акаев А. Г. и инженер-программист Сизова И. С. с просьбой принять их на работу. 11 апреля был издан приказ о зачислении обоих работников с 8 апреля с испытательным сроком после того, как они принесли трудовые книжки и справки о наличии жилья. Фактически Акаев А. Г. по просьбе мастера приступил к работе 4 апреля, а Сизова И. С. начала работать с 14 апреля в связи с домашними обстоятельствами, о которых она поставила в известность начальника вычислительного центра.

С какого момента трудовой договор считается заключенным?

В течение какого периода работники должны рассматриваться как находящиеся на испытании? Какие нарушения трудового законодательства допущены администрацией?

Задание 3

Соловьева И. А. была принята на работу экономистом. С учетом ее знаний и опыта администрация возложила на нее дополнительные трудовые обязанности за счет уплотнения рабочего дня:

- 1) составление должностных инструкций для заводского административно-управленческого персонала;
- 2) оказание помощи главному бухгалтеру при составлении годового баланса;
- 3) постоянное представительство в комиссии по инвентаризации оборудования.

Соловьева И. А. обратилась к администрации предприятия с заявлением, в котором указала, что перечисленные обязанности выходят за рамки ее должностных обязанностей, поэтому в дан-

⁴ Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие. Киев, 1994. С. 385–397.

ном случае имеет место перевод на другую работу, требующую согласия работника.

Дайте юридическую оценку сложившейся конфликтной ситуации.

Задние 4

Бухгалтер Львова О. О. в конце года (с 15 декабря) была переведена в порядке временного замещения на должность заболевшего старшего бухгалтера сроком на 1,5 месяца. 10 февраля текущего года она попросила администрацию освободить ее от замещения, так как срок перевода истек. Поскольку старший бухгалтер продолжала болеть, администрация вновь издала приказ о переводе Львовой О. О. на 1 месяц.

В июле того же года она вновь была переведена на другую работу для замещения в течение двух недель кассира базы. Она отказалась от перевода, за что ей был объявлен выговор.

Права ли администрация? Каков должен быть порядок оплаты труда в этом случае?

Задание 5

Токарь Соломин С. В. подал 12 марта заявление об увольнении по собственному желанию. 16 марта он подал второе заявление, в котором просил считать недействительным первое заявление, так как передумал уходить с работы. В этот же день приказом по заводу его уволили с работы по собственному желанию на основании заявления от 12 марта. Законы ли действия администрации?

Задание 6

Смирнова Т. А., проработавшая в должности экономиста 12 лет, была уволена по сокращению штатов. Считая увольнение незаконным, Смирнова Т. А. обратилась в суд. В заявлении она указала, что является студенткой заочного отделения техникума, имеет на иждивении двух малолетних детей (5 и 8 лет). Оставленный на работе кассир имеет высшее образование, стаж работы экономистом 2 года, иждивенцев нет. Какое решение должен вынести суд?

Задание 7

На основании графика сменности, утвержденного директором, подросткам, не достигшим 18 лет, установлена 8-часовая рабочая смена. В целях недопущения переработки нормы рабоче-

го времени в неделю подросткам от 16 до 18 лет предусмотрено предоставление трех выходных дней. Дать юридическую оценку законности приказа.

Задание 8

Начальник узла связи Петров В. И., находясь в очередном отпуске, был вызван на работу в связи с производственной необходимостью. Петров отказался выйти на работу, за что руководство наложило на него дисциплинарное взыскание. Дать правовую оценку ситуации.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

На основании данных, представленных в Приложении 1, изучите правовые аспекты управления персоналом. Выпишите особенности приема на работу, предоставления отпуска, увольнения.

Вопросы для обсуждения

1. Что понимается под кадровой документацией?
2. Какие функции включает делопроизводство системы управления персоналом?
3. Назовите перечень кадровых документов, которые должны быть в организации.
4. Каков порядок хранения документов по кадрам?
5. Какие документы необходимы при приеме на работу?
6. Что представляет собой нормативно-методическое обеспечение службы управления персоналом? Каковы задачи этого обеспечения?
7. Что представляют собой существенные условия?

ТЕМА 8. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Самый лучший план бесполезен,
если он не может быть выполнен тактически.*

Эрвин Роммель

Цель занятия: формирование знаний об особенностях формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом.

Основные термины темы

Политика организации; пассивная кадровая политика; реактивная кадровая политика; превентивная кадровая политика; активная кадровая политика; открытая кадровая политика; закрытая кадровая политика; нормирование; программирование, мониторинг персонала; стратегия управления персоналом.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Из общей теории стратегического управления известно, что существует несколько типов (или вариантов) стратегий организации. 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, социальное обеспечение и защита работников, высвобождение, правовое и информационное обеспечение функционирования системы управления персоналом.

Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные организационно-экономические мероприятия по достижению стратегических целей управления персоналом.

Руководителями крупной швейной фабрики с численностью персонала 1150 человек, устойчивым финансовым положением и конкурентоспособной продукцией определены генеральная цель службы управления персоналом и общая стратегия управления персоналом. Генеральная цель службы управления персоналом – своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества.

Общая стратегия управления персоналом – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала (ТП) предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов.

С учетом общей стратегии управления персоналом в табл. 16 приведены качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Таблица 16

Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы управления персоналом

Направление деятельности службы управления персоналом		
Обеспечение персонала	Реализация ТП	Развитие ТП
Долгосрочные цели		
Ограниченный наем персонала; «омоложение» трудоого коллектива	Активизация использования трудового потенциала; повышение производительности труда, совершенствование технологий реализации трудового потенциала	Концентрация профессионально-квалификационного развития; повышение значимости факторов «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Качественные характеристики целей		
Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом предприятия». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моде-	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра предприятия. Разработать программу «Развитие корпоративной культуры предприятия». Сформировать комплекс мер по повышению социального статуса персонала и имиджа предприятия

	лей производственного поведения	
Организационно-экономические мероприятия		

Разработайте организационно-экономические мероприятия, реализация которых позволит достичь долгосрочные цели по направлениям деятельности службы управления.

Разработку организационно-экономических мероприятий рекомендуется проводить по функциям, выполняемым службой управления персоналом предприятия: подбор и отбор персонала, планирование потребности в персонале, обучение, мотивация, улучшение социально-психологического климата и т. д. Данные следует занести в табл. 16.

Задание 2

В табл. 17 представлена стратегическая программа широкого действия. Зная необходимые виды решений, стратегические и тактические цели, разработайте конкретные подпрограммы действий.

Таблица 17

Стратегическая программа

Вид решения	Стратегическая цель	Тактическая цель	Конкретные подпрограммы действий
1. Отбор, расстановка и продвижение кадров	Повышение квалификации действующего персонала посредством обучения для достижения необходимого положения в будущем	Формирование для всех категорий персонала индивидуальных планов повышения квалификации	
2. Оценка персонала	Превращение системы оценки в систему «тренер-обучение»	Превращение системы оценки в инструмент повышения эффективности менеджмента	
3. Система вознаграждения (компенсаций)	Реализация принципа дифференцированного вознаграждения	Углубление дифференциации вознаграждения среди всех категорий персонала	
4. Развитие	Увеличить долю рынка,	Подготовить ме-	

менеджмента персонала	улучшить обслуживание, повысить качество и производительность	недженеров к текущим изменениям бизнеса	
-----------------------	---	---	--

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Выполните сравнительную характеристику пассивной, реактивной, превентивной и активной кадровой политики (табл. 18). Определите условия применения различных типов кадровой политики предприятий.

Таблица 18

Сравнительная характеристика типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Мотивация и стимулирование		
Внедрение инноваций		

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение понятию «кадровая политика».
2. Как Вы понимаете стратегию управления персоналом?
3. Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.
4. Дайте характеристику реактивной кадровой политике.
5. Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.
6. Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?
7. В чем заключается основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?
8. Назовите этапы проектирования кадровой политики.
9. Объясните понятие «кадровое мероприятие».
10. Какие факторы внешней и внутренней сред влияют на формирование кадровой политики?
11. Охарактеризуйте основные направления кадровой поли-

тики организации, сформированные на основе выбранной стратегии управления персоналом.

12. Каким образом стадии жизненного цикла организации влияют на систему управления персоналом?

ТЕМА 9. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ: ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ

*Никогда не начинайте день,
если он еще не распланирован на бумаге.*

Джим Рон

Цель занятия: закрепление знаний в области кадрового планирования.

Основные термины темы

Кадровое планирование; принципы планирования; стратегическое планирование; тактическое планирование; кадровый контроллинг; оперативный план работы с персоналом; нормы труда; балансовый метод.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

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.

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, в которой Вы работаете или проходили практику.

Источники покрытия потребности в персонале приведены в табл. 19.

Таблица 19

Варианты покрытия потребности в персонале

Покрытие потребности в рабочей силе за счет работников предприятия	Систематическое наблюдение за рынком труда	Конкретные меры по привлечению рабочей силы	Прием на работу
Высвобождение за счет структурных изменений на предприятии	Постоянные контакты (независимо от актуальной потребности) с государственными органами по труду, с учебными заведениями (школами, профессионально-техническими училищами, средними специальными учебными заведениями, вузами, университетами)	Направление заявок на необходимую рабочую силу в государственные органы по труду и учебные заведения	Изучение письменных заявлений о принятии на работу и предварительный отбор
		Изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений	Собеседование при приеме на работу
Внутризаводские перемещения с целью обмена опытом			Прием на работу с испытательным сроком
Назначение молодых специалистов на более высокие должности	Информирование посредников о вакансиях на своем предприятии	Подключение специалистов по кадровым вопросам	

Задание 2

Бригада из пяти человек произвела за первый месяц 500 ед. продукции (22 рабочих дня). Во втором месяце (20 рабочих дней) – 600 ед. Рассчитайте коэффициенты производительности труда и определите темпы ее изменения за указанный период.

Задание 3

В целях снижения трудовых затрат и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции на предприятии предполагается

ется установить новое оборудование, что позволит повысить его производительность на 40 %. Одновременно будут осуществлены мероприятия по механизации транспортных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых на этих работах, с 80 до 60 человек. В результате улучшения организации труда предполагается также сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5 %.

Определите, как повысится производительность труда на предприятии с численностью рабочих 2400 человек (из них 60 % основных и 40 % вспомогательных рабочих, на новом оборудовании будут работать 10 % основных рабочих).

Задание 4

Используя исходные данные табл. 20, составьте факторную модель зависимости показателя товарной продукции от среднегодовой численности рабочих, количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня, среднечасовой выработки продукции одним рабочим. Определите влияние вышеуказанных факторов на изменение товарной продукции с помощью метода цепных подстановок, подсчитайте резервы увеличения выпуска продукции.

Таблица 20

Исходные данные

Показатель	План	Факт
Товарная продукция, тыс. руб.	26 244	27 608
Среднегодовая численность рабочих, чел.	1 500	1 450
Общее число отработанных рабочими чел/ дней, тыс.	360	345,1
Общее число отработанных рабочими чел/ часов, тыс.	2 916	2 760,8

Задание 5

Вашему вниманию представлено два варианта проекта оплаты труда коммерческого директора промышленного предприятия.

1-й вариант. Оплата труда – повременно-премиальная. Должностной оклад – 40 000 руб. За выполнение плана реализации выплачивается премия в размере 30 %, за высокую культуру производства – премия в размере 10 %. Все показатели премирования выполнены.

2-й вариант. Оплата труда коммерческого директора осуществляется по системе «плавающих» окладов, то есть оклад зави-

сит от степени выполнения плана по реализации и от снижения количества рекламаций (1 % за каждый случай их снижения), при получении сверхплановой прибыли выплачивается премия в размере 0,8 % от ее величины.

Базовый оклад установлен в размере 40 000 руб., план по реализации выполнен на 105 %, рекламации были по плану 6, по факту составили 3. Сверхплановая прибыль получена в размере 1 600 000 руб.

На основании представленной информации следует определить:

- общий заработок по первому варианту;
- общий заработок по второму варианту;
- какой вариант выгоден работнику;
- какой вариант выгоден работодателю.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание 1

Составьте блок-схему планирования персонала в организации.

Задание 2

В целях повышения конкурентоспособности и снижения цены на выпускаемую продукцию на предприятии предлагается осуществить следующие мероприятия: повысить техническую вооруженность рабочих и снизить за счет этого технологическую трудоемкость на 5 %; повысить производительность труда наладчиков оборудования на 12 %; сократить численность рабочих, занятых ремонтным обслуживанием рабочих мест, на 30 человек.

Определите возможный рост производительности труда на предприятии, если объем производства возрастет на 8 %, ожидаемая среднесписочная численность персонала составит 4 000 человек, в том числе: основных рабочих – 1680; вспомогательных рабочих – 1 600, из них наладчиков – 250, ремонтных рабочих – 180 человек.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основные задачи и принципы планирования персонала.
2. Как распределяется ответственность за планирование персонала между кадровой службой и линейными менеджерами?
3. Дайте характеристику основным элементам планирования персонала.

4. Какие факторы влияют на потребность организации в персонале?
5. Дайте характеристику основным методам планирования потребности в персонале.

ГЛОССАРИЙ

Административные методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на власти, дисциплине и взысканиях.

Активная кадровая политика – характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

Должностная инструкция – основной документ, регламентирующий назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Закрытая кадровая политика – характеризуется непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления, ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, далее замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Заработная плата – цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.

Источники привлечения персонала – способы найма, рекрутирования кандидатов, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и способы работы с сегментами рынка труда.

Кадровая политика – система осознанных и определенным образом сформулированных и закреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией организации.

Кадровые мероприятия – действия руководства организации, направленные на достижение соответствия персонала задачам организации.

Кадровый резерв – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.

Концепция управления персоналом – обобщенное представление о месте человека в организации.

Коэффициент трудового вклада (трудового участия) – коэффициент, оценивающий индивидуальный вклад работника в достигнутые за определенный период результаты коллектива на основе соизмерения достижений и упущений в работе относительно нормативного значения коэффициента хорошей работы, равного единице.

Методы построения системы управления – инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом, проектирования, обоснования и реализации новой системы.

Методы управления – способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией.

Оплата труда – основной мотив трудовой деятельности и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Обеспечивает связь между результатами труда и его процессом и отражает количество и сложность труда работников различной квалификации.

Организационная структура – состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления.

Организационная структура системы управления персоналом – совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Открытая кадровая политика – характеризуется прозрачностью организации для новых сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной организации.

Оценка потребности в персонале – определение количественных и качественных характеристик персонала, в котором организация нуждается.

Пассивная кадровая политика – связана с отсутствием у руководства выраженной программы действий в отношении персонала и сведением кадровой работы к ликвидации негативных последствий.

Персонал – все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Потребность – объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-то необходимом

для поддержания его жизнедеятельности. Потребности выступают источником его активности.

Психологические методы – совокупность способов и приемов воздействия на психику и поведение работника с целью достижения поставленных целей управления.

Расстановка персонала – обеспечение эффективного размещения рабочих мест исходя из комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

Регламентация управления – совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения и организации.

Ролевая структура – деление коллектива по участию сотрудников в творческом процессе деятельности организации, коммуникационным и поведенческим ролям.

Руководители – работники, выполняющие функции управления (администрирования), конкретное содержание которых определяется несовпадением реального и желаемого состояний руководимых ими подразделений (цехов, отделов, организаций).

Система работы с персоналом – совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих в организации.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия, квалификация, национальность, образование и др.).

Социологические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии.

Стратегия управления персоналом – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, кадрового потенциала и типа кадровой политики.

Стиль руководства – совокупность своеобразных приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Теории управления персоналом – концепции кадрового менеджмента, обусловленные различными подходами к отношению человека к труду, руководителя к работнику и рынку труда.

Трудовой договор (контракт) – соглашение между администрацией и сотрудником, содержащее порядок приема на рабо-

ту, организацию труда и времени, оплату и стимулирование труда, социальные блага и гарантии, порядок продления и расторжения контракта.

Трудовые ресурсы – трудоспособное население обоих полов в трудоспособном возрасте, а также лица нетрудоспособного возраста, занятые в экономике.

Философия организации – совокупность моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, подчиненных достижению глобальной цели организации.

Цели организации – конкретные конечные состояния или результаты, которых она хотела бы достигнуть.

Экономические методы – способы осуществления управленческих воздействий на персонал на основе экономических законов, категорий и товарно-денежных отношений.

Этапы проектирования кадровой политики – последовательность шагов по формулированию целей кадровой политики, оценке способов их достижения, соотнесению с корпоративной культурой и закреплению в специфических кадровых инструментах.

Эффективность работы персонала – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение.

РЕКОМЕНДОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Алавердов А. Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Маркет ДС, 2007. 304 с.
2. Алексеева З. Е., Тетерюкова О. М. Практикум по управлению персоналом: учебно-методическое пособие. Новосибирск: НФ РАП, 2003. 80 с.
3. Андреева И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента. СПб.: БХВ-Петербург, 2012. 416 с.
4. Беликова В. А. Управление персоналом: практикум. Оренбург: ОГИМ, 2009. 106 с.
5. Бухалков М. И. Управление персоналом: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 400 с.
6. Весенин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2011. 688 с.
7. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 524 с.
8. Кибанов А. Я., Коновалова В. Г., Ушакова М. В. Служба управления персоналом: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: КНОРУС, 2010. 416 с.
9. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Эсаулова И. А. Экономика управления персоналом: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 427 с.
10. Кинан К. Делегирование полномочий / пер. с англ. А. В. Хлопецкого. М.: ЭКСМО, 2007. 80 с.
11. Кротова Н. В., Клеппер Е. В. Управление персоналом: учебник. М.: Издательство Финансы и статистика, 2006. 320 с.
12. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2008. 240 с.
13. Лукьянова Т. В., Ярцева С. И. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 72 с.
14. Мансуров Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие. М.: Издательство Юрайт, 2012. 336 с.
15. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник. М.: Юрайт, 2011. 488 с.
16. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2010. 344 с.

17. Одегов Ю. Г., Лабяджан М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2014. 444 с.

18. Резник С. Д., Игошина И. А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учеб. пособие / под ред. С. Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2011. 256 с.

19. Рогожин М. Ю. Управление персоналом: учеб. пособие. 2-е изд. М.: Издательство Индекс Медиа, 2007. 304 с.

20. Рудавина Е. Р., Екомасов В. В. Книга директора по персоналу: практические рекомендации. СПб.: Питер, 2009. 368 с.

21. Рябикова Н. Е. Хозяйственные ситуации по дисциплине в менеджменте (кейсы): учеб. пособие. Оренбург, ГОУ ОГУ, 2003. 150 с.

22. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2008. 624 с.

23. Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2010. 735 с.

24. Управление персоналом [Электронный ресурс]: метод. Указания по организации самостоятельной работы студентов / составит. Л. Р. Архипова. Нижний Тагил: НТИ (ф) УГТУ-УПИ, 2008. 27 с.

25. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

26. Управление персоналом: учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / под ред. А. Я. Сибанова и Л. В. Ивановской. М.: «Издательство ПРИОР», 1999. 352 с.

27. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2007. 416 с.

28. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие. Киев, 1994. С. 385–397.

Дополнительная литература

1. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения: учебник. 4-е изд. М.: Издат.-торг. корпор. «Дашков и К⁰», 2007. 496 с.

2. Бараненко С. П., Дудин М. Н., Лясников Н. В. и др. Менеджмент организации: учеб. пособие. М., 2011. 568 с.

3. Беляев В. И. Менеджмент: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2009. 250 с.

4. Бондаренко В. В., Юдина В. А., Алехина О. Ф. Менеджмент организации. Введение в специальность: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2010. 232 с.

5. Менеджмент организации: учеб. пособие / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, М. А. Яхъяев; под общ. ред. В. С. Балабанова. М., 2011. 568 с.

6. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / под ред. проф. В. П. Пугачева. М.: ИНФРА-М, 2011. 394 с.

7. Сулейманкадиева А. Э. Управление организационными изменениями: практикум. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 59 с.

8. Табекин А. В. Менеджмент организации: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2013. 476 с.

9. Травин В. В. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учебно-практическое пособие. 2-е изд., испр. / В. В. Травин [и др.] М: Дело, 2005. 96 с.

10. Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте: учеб. пособие для вузов ж.-д. транспорта / Л. В. Шкурина [и др.] М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2007. 238 с.

Список Интернет-ресурсов

1. Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом – <http://www.pro-personal.ru>

2. Кадровый менеджмент – подборка информации для менеджеров по персоналу: тематические статьи (обучение, управление персоналом, аттестация и др.), базы данных кадровых агентств и тренинговых компаний – www.hrm.ru

3. Сайт журнала «Управление персоналом» – <http://www.top-personal.ru>

4. Сообщество менеджеров по персоналу. Образовательные статьи. Библиотека должностных инструкций. Советы по подбору персонала. Новости и события в сфере управления персоналом. HR-вакансии – www.hr-ua.com

5. Электронная библиотека книг по управлению персоналом – <http://razym.ru>

ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник. Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено федеральными законами, иными нормативными правовыми актами или трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором.

Если в трудовом договоре не оговорен день начала работы, то работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления договора в силу.

Если работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин в течение недели, то трудовой договор аннулируется.

В трудовом договоре указываются:

1) фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор.

Существенными условиями трудового договора являются:

1) место работы (с указанием структурного подразделения);

2) дата начала работы;

3) наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям свя-

зано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;

4) права и обязанности работника;

5) права и обязанности работодателя;

6) характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;

7) режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);

8) условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

9) виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Трудовые договоры могут заключаться:

1) на неопределенный срок;

2) на определенный срок – не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

В случае, если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

Трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных органом, осуществляющим государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, или судом, считается заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

Срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо работника:

1) для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;

2) на время выполнения временных (до двух месяцев) работ, а также сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода времени (сезона);

3) с лицами, поступающими на работу в организации, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы;

4) для проведения срочных работ по предотвращению несчастных случаев, аварий, катастроф, эпидемий, эпизоотии, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных обстоятельств;

5) с лицами, поступающими на работу в организации – субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организациях розничной торговли и бытового обслуживания – до 25 работников), а также к работодателям – физическим лицам;

6) с лицами, направляемыми на работу за границу;

7) для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также для проведения работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;

8) с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы;

9) с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее выполнение (завершение) не может быть определено конкретной датой;

10) для работ, непосредственно связанных со стажировкой и профессиональным обучением работника;

11) с лицами, обучающимися по дневным формам обучения;

12) с лицами, работающими в данной организации по совместительству;

13) с пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением разрешена работа исключительно временного характера;

14) с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иными лицами, участвующими в создании и (или) исполнении произведений, профессиональными спортсменами в соответствии с перечнями профессий, утвержденными Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;

15) с научными, педагогическими и другими работниками, заключившими трудовые договоры на определенный срок в результате конкурса, проведенного в порядке, установленном законом или иным нормативным правовым актом органа государственной власти или органа местного самоуправления;

16) в случае избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, а также в политических партиях и других общественных объединениях;

17) с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;

18) с лицами, направленными на временные работы органами службы занятости населения, в том числе на проведение общественных работ;

19) в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

По письменному заявлению работника работодатель обязан не позднее трех дней со дня подачи этого заявления выдать работнику копии документов, связанных с работой (копии приказа о приеме на работу, приказов о переводах на другую работу, приказа об увольнении с работы; выписки из трудовой книжки; справки о заработной плате, периоде работы у данного работодателя и другое). Копии документов, связанных с работой, должны быть заверены надлежащим образом и предоставляться работнику безвозмездно.

При прекращении трудового договора работодатель обязан выдать работнику в день увольнения (последний день работы) трудовую книжку и (по письменному заявлению работника) копии документов, связанных с работой.

В случае, если в день увольнения работника выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника либо его отказом от получения трудовой книжки на руки, работодатель направляет работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. Со дня направления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет.

В случаях получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста пятнадцати лет.

С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью и не нарушающего процесса обучения. По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

3) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

4) документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

5) документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Обязательному предварительному медицинскому освидетельствованию при заключении трудового договора подлежат лица, не достигшие возраста восемнадцати лет.

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания.

В период испытания на работника распространяются положения настоящего Кодекса, законов, иных нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

1) лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;

2) беременных женщин;

3) лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;

4) лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;

5) лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;

6) лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;

7) в иных случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

Статья 71. Результат испытания при приеме на работу.

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. Решение работодателя работник имеет право обжаловать в судебном порядке.

При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без учета мнения соответствующего профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

Статья 72. Перевод на другую постоянную работу и перемещение.

Перевод на другую постоянную работу в той же организации по инициативе работодателя, то есть изменение трудовой функции или изменение существенных условий трудового договора, а равно перевод на постоянную работу в другую организацию либо в другую местность вместе с организацией допускается только с письменного согласия работника.

Работника, нуждающегося в переводе на другую работу в соответствии с медицинским заключением, работодатель обязан с его согласия перевести на другую имеющуюся работу, не противопоказанную ему по состоянию здоровья. При отказе работника от перевода либо отсутствии в организации соответствующей работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 8 статьи 77 настоящего Кодекса.

Не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия работника перемещение его в той же организации на другое рабочее место, в другое структурное подразделение этой организации в той же местности, поручение работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

Статья 73. Изменение существенных условий трудового договора.

По причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, допускается изменение определенных сторонами существенных условий трудового договора по инициативе работодателя при продолжении работником работы без изменения трудовой функции.

О введении указанных изменений работник должен быть уведомлен работодателем в письменной форме не позднее чем за два месяца до их введения, если иное не предусмотрено настоящим Трудовым кодексом РФ или иным федеральным законом.

Если работник не согласен на продолжение работы в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему иную имеющуюся в организации работу, соответствующую его квалификации и состоянию здоровья, а при отсутствии такой работы – вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его квалификации и состояния здоровья.

При отсутствии указанной работы, а также в случае отказа работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с пунктом 7 статьи 77 настоящего ТК РФ.

В случае, если обстоятельства, указанные в части первой настоящей статьи, могут повлечь за собой массовое увольнение работников, работодатель в целях сохранения рабочих мест имеет право с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации вводить режим неполного рабочего времени на срок до шести месяцев.

Если работник отказывается от продолжения работы на условиях соответствующих режимов рабочего времени, то трудовой договор расторгается в соответствии с пунктом 2 статьи 81 ТК РФ с предоставлением работнику соответствующих гарантий и компенсаций.

Отмена режима неполного рабочего времени производится работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации. Не могут вводиться изменения существенных условий трудового договора, ухудшающие положение работника по сравнению с условиями коллективного договора, соглашения.

Статья 74. Временный перевод на другую работу в случае производственной необходимости.

В случае производственной необходимости работодатель имеет право переводить работника на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу в той же организации с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе. Такой перевод допускается для предотвращения катастрофы, производственной аварии или устранения последствий катастрофы, аварии или стихийного бедствия; для предотвращения несчастных случаев, простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), уничтожения или порчи имущества, а также для замещения отсутствующего работника. При этом работник не может быть переведен на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

Продолжительность перевода на другую работу для замещения отсутствующего работника не может превышать одного месяца в течение календарного года (с 1 января по 31 декабря).

С письменного согласия работник может быть переведен на работу, требующую более низкой квалификации.

Статья 77. Общие основания прекращения трудового договора.

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон (статья 78);
- 2) истечение срока трудового договора (пункт 2 статьи 58), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника (статья 80);
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статья 81);
- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (статья 75);
- 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора (статья 73);
- 8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением (часть вторая статьи 72);
- 9) отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность (часть первая статьи 72);
- 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83);
- 11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (статья 84).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным ТК РФ и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Статья 79. Расторжение срочного трудового договора.

Срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до увольнения.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения определенной работы, расторгается по завершении этой работы.

Трудовой договор, заключенный на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения сезонных работ, расторгается по истечении определенного сезона.

Статья 80. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию).

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях:

- 1) ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем – физическим лицом;
- 2) сокращения численности или штата работников организации;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

а) состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;

б) недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

6) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

а) прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

б) появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

г) совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

д) нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

11) представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

12) прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне;

13) предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;

14) в других случаях, установленных ТК РФ и иными федеральными законами.

Увольнение по основаниям, указанным в пунктах 2 и 3 настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем – физическим лицом) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

В случае прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенных в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этих структурных подразделений производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации.

Статья 83. Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.

Трудовой договор подлежит прекращению по следующим обстоятельствам, не зависящим от воли сторон:

1) призыв работника на военную службу или направление его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;

2) восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда;

3) неизбрание на должность;

4) осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;

5) признание работника полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением;

6) смерть работника либо работодателя – физического лица, а также признание судом работника либо работодателя – физического лица умершим или безвестно отсутствующим;

7) наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и другие чрезвычайные обстоятельства), если данное обстоятельство признано решением Правительства Российской Федерации или органа государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

Прекращение трудового договора по основанию, указанному в пункте 2 настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Статья 122. Порядок предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков.

Оплачиваемый отпуск должен предоставляться работнику ежегодно. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в данной организации. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

До истечения шести месяцев непрерывной работы оплачиваемый отпуск по заявлению работника должен быть предоставлен: женщинам – перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него; работникам в возрасте до восемнадцати лет; работникам, усыновившим ребенка (детей) в возрасте до трех месяцев; в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной в данной организации.

Статья 123. Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков.

Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации не позднее чем за две недели до наступления календарного года.

График отпусков обязателен как для работодателя, так и для работника. О времени начала отпуска работник должен быть извещен не позднее чем за две недели до его начала.

Отдельным категориям работников в случаях, предусмотренных федеральными законами, ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется по их желанию в удобное для них время. По желанию мужа ежегодный отпуск ему предоставляется в период нахождения его жены в отпуске по беременности и родам независимо от времени его непрерывной работы в данной организации.

Статья 124. Продление или перенесение ежегодного оплачиваемого отпуска.

Ежегодный оплачиваемый отпуск должен быть продлен в случаях: временной нетрудоспособности работника; исполнения работником во время ежегодного оплачиваемого отпуска государственных обязанностей, если для этого законом предусмотрено освобождение от работы; в других случаях, предусмотренных законами, локальными нормативными актами организации.

Ежегодный оплачиваемый отпуск по соглашению между работником и работодателем переносится на другой срок, если работнику своевременно не была произведена оплата за время этого отпуска либо работник был предупрежден о времени начала отпуска позднее чем за две недели до его начала.

В исключительных случаях, когда предоставление отпуска работнику в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы организации, допускается с согласия работника перенесение отпуска на следующий рабочий год. При этом отпуск должен быть использован не позднее 12 месяцев после окончания того рабочего года, за который он предоставляется.

Запрещается непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в течение двух лет подряд, а также непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска работникам в возрасте до восемнадцати лет и работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Статья 125. Разделение ежегодного оплачиваемого отпуска на части. Отзыв из отпуска.

По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия. Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору работника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год.

Не допускается отзыв из отпуска работников в возрасте до восемнадцати лет, беременных женщин и работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Статья 126. Замена ежегодного оплачиваемого отпуска денежной компенсацией.

Часть отпуска, превышающая 28 календарных дней, по письменному заявлению работника может быть заменена денежной компенсацией.

Замена отпуска денежной компенсацией беременным женщинам и работникам в возрасте до восемнадцати лет, а также работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, не допускается.

Статья 127. Реализация права на отпуск при увольнении работника.

При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска.

По письменному заявлению работника неиспользованные отпуска могут быть предоставлены ему с последующим увольнением (за исключением случаев увольнения за виновные действия). При этом днем увольнения считается последний день отпуска.

При увольнении в связи с истечением срока трудового договора отпуск с последующим увольнением может предоставляться и тогда, когда время отпуска полностью или частично выходит за пределы срока этого договора. В этом случае днем увольнения также считается последний день отпуска.

При предоставлении отпуска с последующим увольнением при расторжении трудового договора по инициативе работника этот работник имеет право отозвать свое заявление об увольнении до дня начала отпуска, если на его место не приглашен в порядке перевода другой работник.

Статья 128. Отпуск без сохранения заработной платы.

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжи-

тельность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Работодатель обязан на основании письменного заявления работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы: участникам Великой Отечественной войны – до 35 календарных дней в году; работающим пенсионерам по старости (по возрасту) – до 14 календарных дней в году; родителям и женам (мужьям) военнослужащих, погибших или умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей военной службы, либо вследствие заболевания, связанного с прохождением военной службы, – до 14 календарных дней в году; работающим инвалидам – до 60 календарных дней в году; работникам в случаях рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников – до пяти календарных дней; в других случаях, предусмотренных ТК РФ, иными федеральными законами либо коллективным договором.