

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Автор курса: д.э.н., профессор Алавердов А.Р.

Преподаватель курса: к.ф.н., доцент Крюков Д.С.

Программа курса

Тема 1: Управление персоналом в современной организации

1.1. Основы управления персоналом: ключевое определение

1.2 Человеческий капитал современной организации

1.3. Основные доктрины организации трудовых отношений

1.4. Базовые теории управления персоналом

1.5. Зарубежный опыт управления персоналом: специфика и ключевые тенденции

Тема 2. Организация системы управления персоналом

2.1. Система управления персоналом и основные требования к ее организации

2.2. Служба персонала в современной организации

2.3. Кадровые риски и кадровая безопасность в современной организации

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

3.1. Планирование потребностей организации в персонале

3.2. Управление процессами привлечения и сокращения персонала

Программа курса

Тема 4: Планирование, контроль, оценка и учет персонала в современной организации

- 4.1. Планирование компетенций по рабочим местам
- 4.2. Контроль персонала
- 4.3. Оценка персонала и персонифицированный учет

Тема 5. Организация труда персонала

- 5.1. Основные формы организации труда персонала
- 5.2. Стиль руководства и распределение полномочий

Тема 6. Управление развитием персонала

- 6.1. Первичное развитие персонала
- 6.2. Дополнительное обучение персонала
- 6.3. Управление профессиональной карьерой

Программа курса

Тема 7: Мотивация персонала

- 7.1. Мотивация в системе управления персоналом
- 7.2. Прямая экономическая мотивация персонала
- 7.3. Косвенная экономическая мотивация персонала
- 7.4. Моральная мотивация персонала

Тема 8. Психологическая поддержка персонала

- 8.1. Психологическая поддержка в системе управления персоналом
- 8.2. Стратегические подходы к организации психологической поддержки персонала
- 8.3. Управление психологическим климатом в коллективе. Корпоративный дух организации.

Тема 1: **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.1. Основы управления персоналом: ключевое определение

Управление персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) – это одно из направлений внутрифирменного менеджмента целью которого является обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, а также его оптимальное использование и развитие.

Основной задачей управления персоналом является оптимизация отношений между миссией, целями и задачами организации (фирмы) и трудовыми ресурсами (кадрами), необходимыми для их реализации и осуществления.

Синонимами понятия **управления персоналом** являются: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом (англ. human capital management), кадровый менеджмент, менеджмент персонала, персональный менеджмент.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Основы управления персоналом: ключевое определение

В целом *кадровое направление* деятельности предприятия рассматривается как совокупность любых управленческих задач, связанных с деятельностью организации на рынке труда.

Эффективность кадровой деятельности предприятия напрямую влияет на его успех на рынке и его финансовые результаты

Это хорошо выражено в поговорке: **Кадры решают все!!!**

Объектом управления данного направления менеджмента – выступает человек как **носитель товара «рабочая сила»**.

Совокупность таких носителей как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда выступает для организации в качестве *трудовых ресурсов*.

Этот вид ресурсов сильно отличается от всех других ресурсов (информационных, финансовых, сырьевых, энергетических и т.д.) тем, что велика вероятность проявления так называемого *человеческого фактора*.

С т.з. работодателя этот фактор имеет следующие черты:

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

Определяется как специфическое отличие трудовых ресурсов, потенциально способных неожиданно (непредсказуемо) для работодателя изменить свои потребительские характеристики в ту или иную сторону.

Человеческий фактор может проявить себя в виде одномоментного действия сотрудника, вызывающего у работодателя не планируемый экономический эффект или неожиданные потери.

Отечественная специфика: вероятность проявления «человеческого фактора» существенно выше в силу действия национальных особенностей трудового менталитета россиян.

Универсальной целью работодателя является создание таких условий, при которых реализация «человеческого фактора» всегда будет иметь для него позитивный характер.

Соответственно, стратегическими задачами по кадровому направлению деятельности предприятия являются:

- ✓ обеспечение высокого качества человеческого капитала;
- ✓ формирование и поддержание в коллективе корпоративного духа;
- ✓ противодействие кадровым рискам

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

Человеческий капитал организации – это совокупность ее постоянных сотрудников.

По признаку квалификации, наличию профессиональных компетенций и характеру исполняемых функций сотрудники делятся на *три* профессиональные категории:

- *Менеджеры* – административное и техническое руководство конкретными подразделениями и трудовыми коллективами (*напр., руководитель отдела маркетинга*);
- *Специалисты, или эксперты* – активное (творческое) участие в реализации управленческих решений по тому или иному направлению деятельности предприятия, не предполагающее руководство подразделениями или сотрудниками (*напр., специалист отдела маркетинга – занимающийся анализом рынка, участвующий в формировании маркетинговой стратегии рынка*);
- *Исполнители* – не наделены ни одно из перечисленных выше функций, выполняют конкретные, тактически ограниченные задачи (рабочие, продавцы, официанты, и т. п.).

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

Кадровые ресурсы определяются как **капитал** организации так как способны изменять свои качественные и количественные характеристики, а значит и свою стоимость.

Работодатель должен постоянно быть ориентирован на **повышение качества (стоимости)** человеческого капитала, через его инвестирование, т.е. фин. вложения в него.

Пример: финансирование повышения квалификации сотрудников.

Для эффективного инвестирования в ЧК необходимо **правильно его оценивать**. Для этого существуют критерии оценки ЧК, которые обычно делятся **на две группы:**

- ❖ Критерии оценки количественных параметров;
- ❖ Критерии оценки качественных параметров.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

На качество человеческих ресурсов организации влияет уровень *корпоративного духа* в коллективе сотрудников

Основные критерии наличия «корпоративного духа»:

- высокая степень удовлетворенности сотрудников экономическими, социальными и иными составляющими своих отношений с конкретным работодателем;
- полная солидарность членов коллектива с ценностными ориентирами и целями деятельности, декларируемыми в миссии работодателя;
- осознание сотрудником самого себя как члена команды единомышленников, объединенной общими задачами и сложившимися традициями управленческих и производственных коммуникаций;
- понимание необходимости не только полноценного исполнения собственных служебных обязанностей, но и посильной помощи коллегам по работе в достижении целей подразделения и организации в целом;
- высокая лояльность и личная преданность работодателю, основанная на обоюдной выгоде (реализация принципа: «ты заботаешься об интересах организации, организация заботится о твоих интересах»).

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

Условия формирования «корпоративного духа»:

- ориентация на максимально стабильный кадровый состав организации, эффективная профилактика «текучести кадров»;
- высокий (хотя бы немного превышающий аналогичные параметры у основных конкурентов) уровень оплаты труда и социальной поддержки;
- создание условий для полного раскрытия трудового потенциала сотрудников как предпосылки их успешной профессиональной карьеры;
- обеспечение комфортного психологического климата на конкретных рабочих местах и в трудовых коллективах структурных подразделений;
- создание условий для развития сотрудников не только как носителей товара «рабочая сила», но и как личностей (содействие в повышении их культурного уровня, реализации семейных, общих этических ценностей);
- формирование «фирменного стиля» управления персоналом, основанного на принципах и традициях высокой культуры;
- постоянное внимание к пришедшим в организацию молодым сотрудникам, рациональное сочетание их профессионального обучения и «идеологического воспитания» в духе преданности работодателю.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

Кадровые риски определяют угрозу возможных имущественных и немущественных потерь, связанных с неэффективным функционированием кадрового направления деятельности в целом и управления персоналом, в частности.

КЛАССИФИКАЦИЯ КАДРОВЫХ РИСКОВ:

- *количественные риски*, проявляющиеся в форме угроз финансовых и рыночных потерь из-за отсутствия необходимых организации сотрудников (как более опасная угроза) или временного переизбытка персонала;
- *качественные риски*, проявляющиеся в форме финансовых и рыночных потерь из-за недостаточной квалификации или ответственности сотрудников;
- *риски лояльности (от фр. loyal – верный, благонадежный)* проявляющиеся в форме финансовых и рыночных потерь из-за злоупотреблений доверием работодателя со стороны собственных нелояльных сотрудников.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

Факторы макро- и микро среды, влияющие на управление человеческим капиталом

Факторы макросреды:

- национальный трудовой менталитет россиян (как главный фактор);
- дефицит дипломированных специалистов в области управления персоналом;
- отсутствие эффективной методической поддержки работодателей со стороны государства;
- отсутствие развитой инфраструктуры рынка труда в большинстве периферийных городов России.

Главным **фактором микросреды** является недооценка многими собственниками и руководителями российских организаций роли кадрового направления, что находит отражение:

- в принципиальном подходе к решению любых кадровых проблем не в режиме профилактики, а лишь после их выхода на кризисный уровень;
- в финансировании данного направления по «остаточному принципу»;
- в определении статуса службы персонала в иерархии управления как вспомогательного, а не штабного подразделения.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

Особенности национальной трудовой ментальности россиян

Понятие национального трудового менталитета (или ментальности):

С одной стороны, это заложенное на генетическом уровне и проявляющееся в поведении подавляющего большинства представителей конкретной нации отношение:

- к трудовой деятельности;
- к работодателю;
- к непосредственному руководителю;
- к коллегам по работе.

С другой стороны, это совокупность характерных для представителей той же нации трудовых предпочтений и поведенческих моделей, связанных с трудовой деятельностью.

Тема 1: **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.2. Человеческий капитал современной организации

Особенности национальной трудовой ментальности россиян

Основные положения теории национальной трудовой ментальности:

- менталитет формируется на протяжении всей истории существования конкретной нации под влиянием объективных факторов политического, экономического, социального, культурного и природно-климатического характера;**
- менталитет не способен радикально трансформироваться в течение относительно короткого исторического периода даже при принципиальном изменении одного или нескольких из указанных выше факторов;**
- антинаучной и политически некорректной является попытка односторонней оценки трудового менталитета той или иной нации;**
- одна и та же особенность национального трудового менталитета может по-разному проявлять себя в разных отраслях экономики, в одном случае обеспечивая работодателю дополнительные преимущества, а в другом – создавая для него дополнительные угрозы.**

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.2. Человеческий капитал современной организации

Особенности национальной трудовой ментальности россиян

- ✓ **Отношение россиян к непосредственному руководителю** характеризуется стремлением к внесению личной составляющей в чисто служебные отношения, неприятием принципа строгой субординации;
- ✓ **Отношения россиян к коллегам по работе** характеризуется большой открытостью, готовностью к бескорыстной помощи, стремлением работать в составе единой команды, неприятием открытой конкуренции за лучшие условия найма и резкого различия в уровне оплаты труда и социальной поддержки;
- ✓ **Для трудовых поведенческих моделей** россиян характерно настороженное отношение к работодателю, зачастую переходящее в скрытое и открытое противостояние, работодатель – это, скорее, социальный враг, а не социальный партнер.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.3. Основные доктрины организации трудовых отношений

Доктрина эффективного потребления человеческих ресурсов

Принцип реализации:

- отношение к персоналу как к одному из потребляемых ресурсов;
- полное игнорирование специфики влияния «человеческого фактора» на процесс и результаты использования данного «ресурса»;
- распространение на кадровое направление традиционного требования оптимизации ресурсных затрат.

Преимущества доктрины:

- наименьший уровень затрат;
- методическая простота применения.

Недостатки доктрины:

- невозможность сохранить квалифицированные кадры и, следовательно, обеспечить высокий уровень конкурентоспособности организации на рынке;
- невозможность не только воспитания у работников идеологии «корпоративного духа», но и сохранения минимально приемлемого уровня их лояльности.

Рекомендации по применению доктрины: может использоваться только работодателями, предъявляющими минимальные требования к качеству своего человеческого капитала.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.3. Основные доктрины организации трудовых отношений

Доктрина эффективного потребления человеческих ресурсов

Основные положения кадровой стратегии при ориентации на доктрину эффективного потребления трудовых ресурсов:

- оплата труда на минимальном уровне, позволяющем удержать работника в организации;
- поддержание общих социальных, экологических и других условий труда на уровне законодательно установленного минимума;
- распространение психологической и дополнительной социальной поддержки только на ограниченный контингент наиболее ценных кадров (специалисты и руководители среднего и высшего звена);
- минимизация затрат на дополнительное обучение персонала за счет работодателя (т.е. реализация порочного принципа: «повышение квалификации сотрудника – проблема самого сотрудника»);
- приоритет административных методов управления в ущерб экономической мотивации и психологическому воздействию на сотрудника;
- жесткое закрепление полномочий и ответственности, подавление любой «инициативы снизу»;
- постоянный персонифицированный контроль и развитый механизм санкций за возможные нарушения.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.3. Основные доктрины организации трудовых отношений

Доктрина развития человеческого капитала

Принцип реализации: Предполагает необходимость отношения к работникам не как к «потребляемым ресурсам», а как к элементу капитала организации. При развитии этого капитала от работодателя требуется улучшение, прежде всего, его качественных характеристик.

Преимущества доктрины:

- позволяет реализовать позитивный ресурс «человеческого фактора», т.е. большую отдачу со стороны работников, чем требует работодатель;
- обеспечивает постоянное повышение качества человеческого капитала организации, как одной из главных предпосылок высоких результатов ее работы на обслуживаемом рынке.

Недостатки доктрины:

- дополнительные затраты по кадровому направлению деятельности;
- технологическая сложность системы управления персоналом;
- высокие требования к профессиональным и личностным качествам всех категорий менеджеров организации, особенно – службы персонала.

Рекомендации по применению: для организаций с большим стажем работы на рынке и высоким уровнем корпоративной культуры.

Тема 1: **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.3. Основные доктрины организации трудовых отношений

Доктрина развития человеческого капитала

Основные положения кадровой стратегии при ориентации на доктрину развития человеческого капитала организации:

- создание условий для гармоничного развития сотрудника не только как специалиста (система непрерывного повышения профессиональной квалификации), но и как личности;**
- необходимость учета влияния «человеческого фактора», что требует использования в управлении не только административных и экономических, но и социально-психологических методов;**
- формирование в трудовом коллективе отношений «корпоративного духа» и «командного мышления».**

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.3. Основные доктрины организации трудовых отношений

Доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала

Стратегический компромисс между базовыми доктринами организации трудовых отношений, ориентированный на отечественные условия и учитывающий, в первую очередь, специфику национального трудового менталитета россиян.

Принцип реализации обеспечивает сочетание:

- общей идеологии доктрины развития человеческого капитала;
- части прикладного инструментария доктрины эффективного потребления трудовых ресурсов (методов персонифицированного контроля и механизма санкций к работникам, сознательно и систематически нарушающим свои обязательства перед работодателем).

Рекомендуется большинству отечественных работодателей.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые теории управления персоналом

Теория «кну́та и пря́ника»

Самым известным и распространенной с давних времен методом управления персоналом была теория «кну́та и пря́ника» - рациональное сочетание мер наказания и поощрения, стимулов и санкций.

Пример: связки штрафов и премий, увольнения – повышения в должности, выговор-благодарность.

Концепция «кну́та и пря́ника» до сих пор считается одной из самых эффективных, особенно в странах с неустойчивой экономикой и со слабо развитыми демократическими принципами.

Тем не менее, эта система является эффективной только в определенных рамках и при определенных условиях, тем более, что данная концепция зачастую применяется работодателем стихийно, вне научной основы.

Поэтому, на рубеже 19-20 вв. начинают активно развиваться **научные исследования** в области управления персоналом. Ученые пытались найти наиболее эффективные методы мотивации персонала, способы побуждения сотрудников к более эффективному исполнению своих обязанностей.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

Теория «X», «Y», «Z» (разработчики: Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор, В. Оучи).

Теории «X», «Y» и «Z»

Первый значимый вклад в создание «классической теории мотивации» внес Ф. Тейлор, разработавший теорию «X». Далее эта теория была дополнена Д. Мак Грегором, положившим в основу мотивации действие фактора «Y». Уже в конце XX в. к ней добавилась теория «Z», автором которой стал В. Оучи. Сегодня их рассматривают в комплексе, как теорию «X», «Y» и «Z», хотя в ее основе лежат принципиально различные модели мотивации. Мотивы, на которых базируются рассмотренные выше модели, отражены в приведенной ниже таблице (табл. 1).

Таблица 1

Потребности человека, которые необходимо учитывать при его мотивации

Составные элементы теории	Потребности и побудительные мотивы «среднего» человека в области трудовой деятельности	Вытекающие из них требования к администрации и руководителям подразделений организации
Теория «X»	В мотивах поведения преобладают биологические потребности	Необходимость преобладания материальных форм мотивации работников

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

Теория «Х» (Продолжение)

Продолжение табл. 1

Составные элементы теории	Потребности и побудительные мотивы «среднего» человека в области трудовой деятельности	Вытекающие из них требования к администрации и руководителям подразделений организации
	Подсознательная нелюбовь к работе и стремление избегать ее	Необходимость жесткого нормирования производительности труда и развитой системы санкций
	Стремление избежать ответственности	Необходимость жесткого распределения функциональных обязанностей и контроля их исполнения
	Относительно низкие амбиции, неготовность к риску	Отсутствие необходимости в специальной системе мотивации трудовых инициатив, равно как и создания условий для полного раскрытия трудового потенциала работников категории «исполнители»
	Стремление минимизировать трудовые усилия, в том числе за счет ухудшения качества результатов труда	Необходимость жесткого контроля качества труда и системы санкций при выявлении брака в работе

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

Теория «Y»

Теория «Y»	В мотивах поведения преобладают социальные потребности	Недопустимость использования исключительно материальных форм мотивации работников
	Подсознательное стремление к добросовестному труду	Необходимость мотивировать это стремление
	Готовность прилагать физические и эмоциональные усилия для обеспечения высоких трудовых результатов	Необходимость прямой зависимости размеров мотивации от фактически достигнутых результатов
	Прямая зависимость отношения к труду от условий, обеспеченных работодателем, прежде всего — системы вознаграждений	Необходимость использования эффективной и многофакторной системы вознаграждений
	Угроза возможных санкций со стороны работодателя не воспринимается как главная форма побуждения к добросовестному труду	Необходимость определения санкций за возможные нарушения как второстепенного по значимости инструмента воздействия на сотрудника
	Явная потребность в самовыражении	Необходимость специальной мотивации трудовых инициатив и содействия полному раскрытию трудового потенциала сотрудника

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

Теория «Z»

Окончание табл. 1

Составные элементы теории	Потребности и побудительные мотивы «среднего» человека в области трудовой деятельности	Вытекающие из них требования к администрации и руководителям подразделений организации
Теория «Z»	В мотивах поведения сочетаются социальные и физиологические потребности	Необходимость рационального сочетания материальных и нематериальных форм мотивации
	Предпочтение работе в составе групп и групповым методам принятия решений	Необходимость внедрения коллективных и проектных форм организации и стимулирования труда
	Предпочтение методам неформального контроля, но с четкими и известными всем критериями для оценки	Необходимость внедрения «прозрачных» процедур контроля и оценки результатов труда, как информационной основы механизмов мотивации персонала
	Предпочтение медленной карьеры, основанной на принципе достижения определенного возраста	Необходимость долгосрочного планирования профессиональной карьеры как одного из инструментов мотивации персонала
	Понимание необходимости постоянного самообразования	Необходимость мотивации процесса дополнительного обучения сотрудников
	Стремление к долгосрочным отношениям найма	Недопустимость масштабного использования труда временных работников

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

Дифференциация трудовых ресурсов, используемых современными работодателями, на три принципиально различных типа хорошо известна не только ученым, но и практикам в лице специалистов кадровых служб. В нашей стране для идентификации этих типов используются другие обозначения:

- **«кадровый балласт» (тип «Х»)**, способный минимально ответственно относиться к установленным должностным обязанностям только при функционировании в организации эффективной системы персонифицированного контроля и жестких санкций административного и экономического характера;
- **«трудоголики» (тип «У»)**, способные с максимальной отдачей трудиться «не за страх, а за совесть», требуя от своего работодателя только признания их заслуг и создания всех необходимых производственно-технологических (но не социально-экономических) условий для эффективной работы;
- **«прагматики» (тип «Z»)**, готовые ответственно выполнять принятые на себя обязательства только при обеспечении работодателем всех необходимых для этого условий, включая эффективную мотивацию.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом Теория потребностей А. Маслоу

В основе данной теории заложен принцип группировки потребностей человека с иерархическим ранжированием их по степени важности. Исходя из этого принципа, автор разработал «*пирамиду потребностей*», включающую в себя следующие пять уровней:

- I уровень (нижний) — физиологические потребности;
- II уровень — потребность в безопасности;
- III уровень — потребность принадлежности к социальной группе;
- IV уровень — потребность в признании и уважении;
- V уровень (верхний) — потребность самовыражения.

А. Маслоу специально подчеркивал, что если конкретная потребность человека уже удовлетворена, то ее место, как объекта мотивации, немедленно занимает другая. При этом, чем выше потребность к вершине пирамиды, тем больше способов мотивации можно использовать для ее удовлетворения. Формы практической реализации теории А. Маслоу в системе мотивации персонала организации отражает приведенная ниже табл. 2.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом Теория потребностей А. Маслоу

Методы удовлетворения потребностей человека, по иерархии А. Маслоу

№ уровня	Наименование уровня	Потребности	Методы удовлетворения потребностей в процессе мотивации
1	Физиологические потребности	<ul style="list-style-type: none">▪ в материальных благах;▪ в развлечениях;▪ в других условиях, необходимых для выживания	<ul style="list-style-type: none">▪ обеспечение приемлемых условий оплаты и минимально необходимого качества условий труда
2	Потребность в безопасности	<ul style="list-style-type: none">▪ в стабильном и безопасном существовании;▪ в сохранении физического здоровья;▪ в психологическом комфорте	<ul style="list-style-type: none">▪ гарантии долгосрочного найма;▪ обеспечение условий для безопасного труда;▪ обеспечение пенсионного и медицинского страхования;▪ обеспечение защиты от стрессов

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом Теория потребностей А. Маслоу

№ уровня	Наименование уровня	Потребности	Методы удовлетворения потребностей в процессе мотивации
3	Потребность принадлежности к социальной группе	<ul style="list-style-type: none">▪ в работе в составе объединенного едиными целями коллектива;▪ в хороших личностных отношениях с коллегами	<ul style="list-style-type: none">▪ применение коллективных (бригадных) форм организации труда;▪ обеспечение условий для поддержания позитивного психологического климата в трудовых коллективах;▪ создание условий для коллективного отдыха
4	Потребность в признании и уважении	<ul style="list-style-type: none">▪ в оценке их трудового потенциала и конкретных заслуг со стороны:<ul style="list-style-type: none">▪ работодателя;▪ коллег по работе	<ul style="list-style-type: none">▪ активное применение методов публичной оценки и моральной мотивации
5	Потребность самовыражения	в полной реализации трудового потенциала	<ul style="list-style-type: none">▪ создание условий для постоянного обучения;▪ наличие эффективного механизма управления профессиональной карьерой

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

Теория Д. Мак Клеелланда

Этот исследователь также выделял несколько **ключевых потребностей**, которые мотивируют человека:

- **Потребность в достижении** проявляется в постоянном стремлении человека к достижению поставленной цели наиболее эффективным на данный момент способом;
- **Потребность в соучастии** выражается в стремлении определенного типа людей к установлению не только профессиональных, но и личностных коммуникаций с коллегами на работе, построенных на принципах взаимоуважения и взаимной поддержки;
- **Потребность во властвовании** проявляется в стремлении части людей к замещению позиций лидера в соответствующем коллективе.

Согласно Д. Мак Клеелланду, данные потребности не проявляют себя иерархически, как в теории А. Маслоу, а могут проявляться одновременно у одного человека при доминировании какой-то одной.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

Теория Ф. Герцберга

Этот исследователь полагает, что на трудовую мотивацию человека влияют две **основных группы факторов**:

1. Факторы условий труда:

- ✓ политика фирмы (прежде всего – кадровая);
- ✓ уровень оплаты труда;
- ✓ безопасность труда, интенсивность, обеспеченность ресурсами и т.п.;
- ✓ межличностные отношения с коллегами по работе;
- ✓ Интенсивность и используемые администрацией формы контроля трудовых результатов.

2. Факторы мотивации:

- ✓ успех;
- ✓ продвижение по служебной лестнице;
- ✓ признание и одобрение трудовых результатов;
- ✓ высокая степень ответственности;
- ✓ возможность творческого и делового роста.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

«Теория ожиданий» В. Врума

Этот исследователь полагает, что на трудовую мотивацию человека влияет не только наличие текущих возможностей для удовлетворения соответствующих потребностей, но и ожидания их удовлетворения в обозримой перспективе:

В. Врум выделяет три вида ожиданий:

- ✓ ожидания того, что трудовые усилия дадут желаемые результаты;
- ✓ ожидания того, что результаты повлекут за собою вознаграждение;
- ✓ ожидание вознаграждения определенной ценности.

Ориентируясь на теорию В. Врума, работодатель должен обеспечить информационную прозрачность политики мотивации персонала и используемых механизмов вознаграждения.

Т.е. работодатель должен остерегаться действовать согласно установке: **«вначале очень хорошо сделай работу, а я уж тебя потом не обижу и хорошо награжу».**

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4. Базовые концепции управления персоналом

«Теория справедливости» С. Адамса

Этот исследователь полагает, что на трудовую мотивацию человека влияет стремление большинства работников **сопоставлять** собственные трудовые усилия и полученное за них вознаграждение с аналогичными результатами и вознаграждением у своих коллег по работе.

В конечном итоге почти каждый работник стремится:

- ✓ к справедливому вознаграждению за свой труд;
- ✓ к справедливому отношению при распределении вознаграждений между сотрудниками

Ориентируясь на теорию С. Адамса, работодатель **должен обеспечить** в организации:

- ✓ четкое соответствие размеров вознаграждения, достигнутым трудовым результатам;
- ✓ непубличный (индивидуальный) характер распределения вознаграждений.

Тема 1: **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

1.4. Базовые концепции управления персоналом

Концепция партисипативного управления

Суть данной концепции в том, что **повышение трудовой мотивации работников** может быть обеспечено посредством участия трудового коллектива в управлении организацией.

Согласно этой концепции, возможность такого участия эффективно мотивирует работников **к улучшению индивидуальных и коллективных трудовых результатов**, к активному участию в реализации различных перспективных проектов и целевых программ на предприятии, генерированию полезных для работодателя инноваций.

Управленческая практика показывает, что данная концепция эффективно работает **только в определённых границах**, только в случае успешного соотношения принципов демократизации управления с принципами единоначалия и централизации.

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.5. Зарубежный опыт управления персоналом: специфика и ключевые тенденции

Таблица

Особенности организации персонального менеджмента в зарубежных странах

Страна	Национальные особенности управления персоналом	Актуально для России
США	Ограниченное распространение консалтинговых структур, специализирующихся в области управления персоналом, в сочетании с широкой практикой частного консультирования	
	Распространенность отношений временного найма, аутстаффинга и краткосрочных трудовых контрактов	
	Приоритетная ориентация на привлечение менеджеров высшего и среднего звена из сторонних организаций, в том числе принадлежащих к другой отрасли	
	Отсутствие системы противодействия высокой текучести кадров, как следствие традиционной американской практики ориентации на регулярную смену работодателей	
	Активное использование разнообразных по назначению систем тестирования	+
	Активное поощрение администрацией отношений жесткой конкуренции между сотрудниками	

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.5. Зарубежный опыт управления персоналом: специфика и ключевые тенденции

США

Практическое отсутствие специализированных центров повышения квалификации, равно как и корпоративных учебных центров, в силу приоритетной ориентации на организацию этого процесса непосредственно на рабочих местах

Широкое использование в процессе профессионального обучения различных компьютерных программ

+

Ориентация сотрудников на необходимость повышения профессиональной квалификации своими силами и за свой счет

Практическое отсутствие механизма премирования сотрудников в сочетании с регулярным повышением должностного оклада или почасовых ставок

Развитая система социальных льгот высшему и среднему управленческому персоналу (как традиционная в американской практике форма борьбы с высоким подоходным налогом)

Активная роль профсоюзов в большинстве отраслей

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.5. Зарубежный опыт управления персоналом: специфика и ключевые тенденции

Продолжение табл. 3

Страна	Национальные особенности управления персоналом	Актуально для России
ЯПОНИЯ	Обязательное наличие в кадровых службах субъектов крупного и среднего бизнеса специалиста в области методологии персонального менеджмента	+
	Присутствие на рынке труда значительного числа консалтинговых структур, специализирующихся в этой области	+
	Широкое распространение практики отбора будущих сотрудников среди студентов профильных образовательных учреждений и предоставления им специальных «студенческих» ссуд, позволяющих завершить обучение	+
	Активная поддержка администрацией принципа профессиональной преемственности путем предоставления своим сотрудникам специальных ссуд для обучения детей в профильных образовательных учреждениях с резервированием для них соответствующих рабочих мест	+
	Традиционная для крупных корпораций (хотя и сократившаяся в последние годы) практика «пожизненного найма», обеспечивающая стабильное повышение жизненного уровня сотрудника за счет закрепленного в его контракте механизма индексации должностного оклада пропорционально увеличению непрерывного стажа работы	

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.5. Зарубежный опыт управления персоналом: специфика и ключевые тенденции

Япония	Ориентация на дополнительную подготовку своих сотрудников в собственных учебных центрах, в том числе с отрывом от основной деятельности, на срок более одного месяца	+
	Развитая система морального поощрения персонала	+
	Практика привлечения к процессу оценки индивидуальных результатов трудовой деятельности самого оцениваемого сотрудника и его ближайших коллег по работе	
	Использование формализованного механизма «производственного соревнования» как между структурными подразделениями, так и отдельными сотрудниками	+
	Широкое использование в процессе развития персонала метода горизонтальных должностных перемещений, позволяющих сотруднику освоить целый ряд смежных специализаций	
	Приоритетная ориентация на психологическую, а не социально-экономическую поддержку персонала с использованием как общепринятых, так и чисто национальных методов психологической разгрузки	

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.5. Зарубежный опыт управления персоналом: специфика и ключевые тенденции

ГЕРМАНИЯ	Наличие детализированных должностных инструкций для всех рабочих мест	+
	Распространение социальной поддержки на все категории персонала	+
	Первоочередное внимание к обучению и повышению квалификации специалистов кадровых служб	+
	Активное использование таких форм дополнительного обучения, как тренинги и стажировки	
	Использование института персональных кураторов	
	Отсутствие резкой дифференциации уровня оплаты труда по большинству категорий рабочих мест (за исключением топ-менеджеров и ведущих специалистов организации)	

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.5. Зарубежный опыт управления персоналом: специфика и ключевые тенденции

ФРАНЦИЯ	Высокий уровень расходов на обучение персонала в общем объеме затрат на его содержание (до 11%)	+
	Активная роль государства как методолога национальной системы персонального менеджмента	
	Наличие у большинства работодателей формализованной процедуры конкурсного замещения вакантных управленческих должностей	
	Обеспечение возможности повышения квалификации для всех категорий сотрудников, включая предоставление им специальных отпусков для получения новых профессиональных навыков	+
	Более высокий, чем в большинстве других стран, удельный вес женщин на руководящих должностях среднего и высшего звена (до 16–18%)	
	Практика достаточно подробного информирования персонала о результатах деятельности работодателя за истекший период времени, более открытый в сравнении с другими странами характер управленческой информации по кадровому направлению деятельности	+
ИТАЛИЯ	Отсутствие у большинства субъектов малого и среднего бизнеса формализованной системы персонального менеджмента	

Тема 1: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.5. Зарубежный опыт управления персоналом: специфика и ключевые тенденции

Страна	Национальные особенности управления персоналом	Актуальность для России
Италия	Процедура отбора и последующих должностных перемещений сотрудников на основе факторов субъективного характера (родственные связи, личное отношение руководителя и т. п.)	
	Активная поддержка формирования «семейных династий»	+
	Дополнительное обучение сотрудников преимущественно на рабочих местах силами непосредственного руководителя, отсутствие необходимой мотивации постоянного повышения квалификации	
	Худшие возможности для перехода сотрудников из категории «исполнители» в категории «менеджеры» или «эксперты»	
	Приоритет управленческих методов административного, а не экономического или психологического характера	
	Мотивация развития внеслужебных межличностных отношений между сотрудниками	+
	Негласное противодействие субъектов малого и среднего бизнеса членству своих сотрудников в профсоюзах	

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Имидж организации на рынке труда как работодателя

2.2. Система управления персоналом и основные требования к ее организации

2.4. Служба персонала в современной организации

2.4. Кадровые риски и кадровая безопасность в современной организации

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

Рыночные возможности, которые предоставляет хороший имидж:

- привлекать лучшие трудовые ресурсы, предлагаемые на соответствующем сегменте рынка, за счет возможности конкурсного отбора из большого числа кандидатов на трудоустройство;**
- уменьшить до минимума «текучесть кадров» как результат стремления уже имеющихся сотрудников сохранить свои рабочие места;**
- уменьшить вероятность кадровых рисков в хозяйственной деятельности организации, связанных с недостаточной квалификацией, ответственностью и лояльностью ее сотрудников;**
- сотрудничать с наиболее авторитетными на соответствующем региональном или отраслевом сегменте рынка труда сервисными структурами, а также получать их услуги на более выгодных условиях;**
- избегать конфликтов с отраслевым профсоюзом;**
- избегать санкций со стороны государственных органов по надзору за трудовыми отношениями.**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

Имидж образующие факторы:

- наличие у организации публичной и реально реализуемой кадровой стратегии, опирающейся на требования «доктрины развития человеческого капитала»;**
- высокий уровень корпоративного управления и общей корпоративной культуры организации, соответствующий требованиям международных (ISO 9001:2000) и национальных отраслевых стандартов;**
- высокая степень безопасности труда (техника безопасности, экологическая и санитарная безопасность рабочих мест), опережающая соответствующие нормативы, централизованно установленные государством;**
- средний уровень основной заработной платы и дополнительных денежных вознаграждений персонала, опережающий аналогичные среднеотраслевые и средние региональные показатели;**
- наличие формализованного механизма моральной мотивации персонала, действующего на централизованном и децентрализованном уровнях управления;**
- более широкая номенклатура и большая суммарная «цена» социальных пакетов, предоставляемых сотрудникам организации, в сравнение с аналогичными пакетами ее основных конкурентов;**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

Имидж образующие факторы:

- наличие лучших, чем у конкурентов, перспектив для профессионального и должностного роста для всех категорий сотрудников организации;**
- создание условий для развития сотрудников не только как носителей товара «рабочая сила», но и как личностей (содействие в повышении их культурного уровня, реализации семейных, этических ценностей);**
- наличие постоянной психологической поддержки всех категорий сотрудников организации;**
- наличие у организации менеджеров всех уровней, владеющих «фирменным стилем» управления персоналом и служебных коммуникаций, основанных на принципах и традициях высокой корпоративной культуры;**
- наличие «института наставничества», функции которого распространяются на все категории вновь нанятых сотрудников организации;**
- наличие формализованного механизма защиты сотрудников организации от массовых сокращений.**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

Критерии для оценки имиджа организации:

- наличие опережающего спрос предложения трудовых ресурсов, т.е. не менее двух кандидатов на каждое из вакантных рабочих мест;**
- низкий показатель текучести кадров в части его, отражающей инициативные увольнения сотрудников организации;**
- высокие рейтинговые оценки организации как работодателя со стороны рекрутинговых агентств;**
- отсутствие исковых заявлений в судебные инстанции со стороны отдельных работников организации и соответствующего профсоюза;**
- отсутствие официальных претензий к организации со стороны государственных органов по надзору в области трудовых отношений;**
- более низкий в сравнение с конкурентами уровень нарушений трудовой и производственной дисциплины, а также фактов обмана доверия работодателя со стороны собственных сотрудников;**
- более низкий в сравнение с конкурентами показатель числа и масштабов зарегистрированных службой персонала или службой безопасности трудовых, производственных и личностных конфликтов в организации и ее структурных подразделениях.**

Система управления персоналом и основные требования к ее организации

Система управления персоналом является необходимым составным элементом комплексной системы внутрифирменного менеджмента и имеет своей предметной областью кадровое направление деятельности организации.

Приоритетные цели функционирования системы:

- оперативное и полное удовлетворение потребностей организации в трудовых ресурсах необходимой специализации и уровня квалификации;**
- формирование и поддержание комплекса организационных, экономических и социально-психологических условий, благоприятствующих наиболее эффективному исполнению сотрудниками своих функций, а также полному раскрытию их трудового потенциала;**
- обеспечение необходимого уровня взаимной поддержки между управлением персоналом и другими направлениями внутрифирменного менеджмента.**

**Система управления персоналом и основные требования к ее
организации**

Методические требования к системе

- при формировании системы необходимо учитывать специфические особенности как отраслевого характера, так и конкретной организации;**
- функционирование системы должно обеспечиваться на всех уровнях управления организацией (организация в целом, подразделения, рабочие места);**
- система должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной концепцией («миссией») организации и вытекающей из нее стратегией рыночного поведения;**
- на стадии разработки системы должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня статичности (т.е. стабильности) ее ключевых элементов, а с другой, - высокой степени адаптируемости их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;**
- необходимым элементом системы должен выступать формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующего развития.**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Система управления персоналом и основные требования к ее организации

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ

- организация управления на основе целостной стратегии организации , разработанной на достаточно продолжительный период и учитывающей ее индивидуальную, а также отраслевую специфику;**
- ориентация на решение кадровых проблем в режиме их планирования (предупреждения), но не на стадии кризисного развития;**
- четкое разграничение функций, полномочий и ответственности в системе управления персоналом между дирекцией, кадровой службой и руководством структурных подразделений;**
- использование в системе всей номенклатуры административных, экономических, социальных и психологических методов, обеспечивающих комплексный характер воздействия на объект управления;**
- относительная методическая простота организации системы в сочетании с обеспечением необходимого уровня ее функциональности.**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Система управления персоналом и основные требования к ее организации

Структура системы управления персоналом



Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Система управления персоналом и основные требования к ее
организации**

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ

**Факторы, определяющие особенности кадровой стратегии
конкретной организации:**

- миссия организации;**
- состояние отраслевого рынка труда на территории соответствующего региона;**
- социальные ценностные ориентиры собственников;**
- финансовые возможности организации;**
- имидж конкретной организации на рынке труда как работодателя;**
- уровень профессионализма сотрудников кадровой службы;**
- наличие филиальной сети, дружественных организаций, прочие аналогичные факторы.**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Система управления персоналом и основные требования к ее
организации**

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Общие методические требования к кадровой стратегии:

- реальность (практическая достижимость) поставленных ею целей с учетом уже имеющихся и перспективных возможностей организации;**
- взаимосвязь с другими направлениями общей стратегии организации (например, со стратегией обеспечения собственной безопасности);**
- необходимость предварительной оценки всех факторов, определяющих кадровую стратегию конкретной организации (уточнение их общего перечня, степени воздействия и возможных последствий для системы);**
- оперативная корректировка стратегии при изменении определяющих ее внешних или внутренних факторов**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Система управления персоналом и основные требования к ее организации

ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОДСИСТЕМЫ

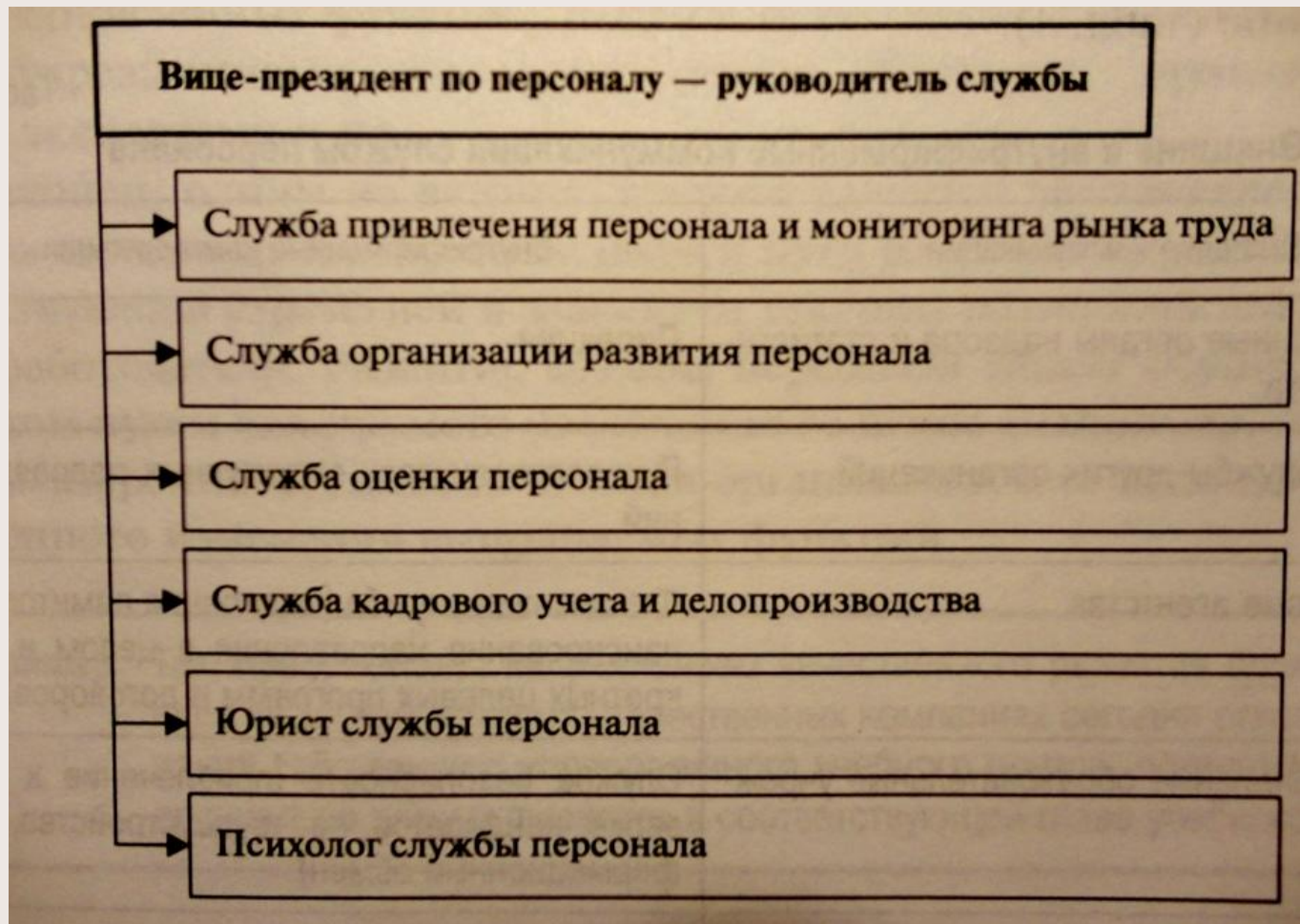
Общие методические требования к подсистемам:

- подсистемы не могут содержать элементов (методов, процедур и т.п.), практическое функционирование которых может объективно затруднить эксплуатацию смежных подсистем;**
- структура каждой из подсистем должна строиться по унифицированной схеме: “определение цели процесса - планирование и организация процесса - оперативное управление процессом - оценка результатов процесса путем сопоставления их с запланированными целями”;**
- во внутренних регламентах должно быть закреплено персонифицированное распределение функций и ответственности за эффективность функционирования каждой из подсистем между специалистами службы персонала и руководителями других подразделений.**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая служба в современной организации

Организационная структура управления (ОСУ) службы персонала



Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая служба в современной организации

ТИПОВАЯ СТРУКТУРА «ПОЛОЖЕНИЯ О КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ»

- Побщая часть** - полное наименование подразделения, подчиненность, статус руководителя, порядок его назначения и смещения с должности;
- П функциональные обязанности** (приведенные далее);
- П полномочия**, переданные в компетентность данной службы для эффективного исполнения возложенных на нее функций (прежде всего, в части взаимоотношений с другими подразделениями, например, по вопросам передачи информации, проведения аттестаций сотрудников и т.п.);
- П ответственность** (административная и экономическая) за ненадлежащее исполнение установленных функций;
- П приложения** - утвержденная президентом ОСУ службы и полный комплект должностных инструкций ее сотрудников.

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая служба в современной организации

СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Внешние коммуникации:

- с государственных органов надзора и статистического учета;
- с кадровыми службами других организаций;
- с рекрутинговыми и кадровыми агентствами;
- с образовательными учреждениями;
- со средствами массовой информации;
- с консалтинговыми центрами;
- с адвокатскими бюро и т.п.

Внутренние коммуникации:

- с дирекцией;
- с руководителями всех структурных подразделений;
- с финансовой службой (выделение лимитов финансирования направления в целом и конкретных целевых программ и договоров);
- со службой безопасности (привлечение к проверке кандидатов на трудоустройство, информационный обмен).

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая служба в современной организации

БАЗОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ КАДРОЙ СЛУЖБЫ

- в области кадровой стратегии**
- в области кадрового планирования;**
- в области регулирования численности персонала;**
- в области оценки персонала;**
- в области учета и отчетности;**
- в области развития персонала;**
- в области управления резервом на выдвижение;**
- в области организации мотивации персонала;**
- в области организации социальной поддержки персонала;**
- в области организации психологической поддержки персонала.**

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Кадровая служба в современной организации

ОСНОВНЫЕ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СЛУЖБЫ

- текучесть кадров в целом по организации и по ее подразделениям, а также по базовым категориям персонала;**
- наличие вакантных рабочих мест в подразделениях, незамещенных в течение длительного периода (например, более чем квартала);**
- число трудовых конфликтов, вышедших за рамки соответствующих структурных подразделений;**
- наличие прямых претензий к деятельности службы персонала со стороны структурных подразделений и дирекции.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

- 3.1. Планирование потребностей организации в персонале**
- 3.2. Управление процессами привлечения персонала**
- 3.3. Управление процессами сокращения персонала**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПОДСИСТЕМЫ

- *с позиции задач персонального менеджмента:* полное и оперативное удовлетворение потребностей организации в трудовых ресурсах необходимой квалификации и специализации;
- *с позиции задач финансового менеджмента:* обеспечение постоянного соответствия динамики затрат по содержанию персонала и финансовых результатов работы организации;
- *с позиции задач риск–менеджмента:* профилактика кадровых рисков.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Субъекты планирования (кто планирует?):

- дирекция (уровень стратегического планирования);
- служба персонала (все прочие функции корпоративного планирования);
- финансовая служба (планирование затрат);
- руководители структурных подразделений (исходная информация и некоторые локальные функции).

Направления планирования:

- планирование требований к рабочим местам;
- планирование потребностей в персонале;
- планирование изменений в системе управления персоналом.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Организационные предпосылки эффективного планирования по кадровому направлению деятельности:

- четкая регламентация порядка, содержания и сроков передачи службе персонала исходной информации для планирования;**
- формализованная процедура согласования плановых документов (заданий, графиков и т.п.) со структурными подразделениями, а также их возможной корректировки по результатам подобного согласования;**
- возможность как оперативного, так и финишного контроля над реализацией плановых заданий со стороны службы персонала;**
- закрепленный внутренними регламентами механизм административных и экономических санкций к руководителям структурных подразделений при нарушении ими утвержденных планов или программ.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПО РАБОЧИМ МЕСТАМ

Дифференциации требуемых квалификационных и личностных качеств как объектов планирования:

- **необходимые качества**, отсутствие хотя бы одного из которых автоматически исключает возможность замещения конкретного рабочего места;
- **желательные качества** (обычно – квалификационные), отсутствие которых не исключает возможность замещения конкретного рабочего места, но предполагает необходимость последующего их приобретения;
- **терпимые качества** (обычно – личностные), присутствие которых также не исключает возможность замещения конкретного рабочего места, но предполагает необходимость последующего контроля для предотвращения возможности их негативного проявления;
- **недопустимые качества**, наличие хотя бы одного из которых автоматически исключает возможность замещения конкретного рабочего места.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПО РАБОЧИМ МЕСТАМ

Методические требования к организации планирования требований по рабочим местам:

Во-первых, следует учитывать особенности:

- рыночной экономики в целом;
- отрасли или сферы бизнеса;
- конкретного структурного подразделения;
- конкретного рабочего места.

Во-вторых, целесообразно ограничить общую номенклатуру планируемых требований до 5 – 10 позиций.

В-третьих, необходима рациональная дифференциация требований по профессиональным категориям сотрудников и даже конкретным должностям.

В-четвертых, при планировании требований по рабочим местам не допускается нарушение конституционных норм (Статья 3 Трудового кодекса РФ).

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЙ ПО РАБОЧИМ МЕСТАМ

Направления практического использования результатов планирования по рабочим местам:

- *в подсистеме регулирования численности персонала* – при разработке должностных инструкций (главное направление) и при отборе кандидатов на трудоустройство;
- *в подсистеме развития персонала* - при организации первичного и последующего развития всех категорий сотрудников, одной из очевидных задач которого является приведения их фактических качеств в соответствие с установленными требованиями;
- *в подсистеме оплаты труда персонала* - при установлении конкретных размеров должностного оклада нанимаемого сотрудника в рамках зафиксированного в штатном расписании диапазона, а также при его последующей мотивации к приобретению недостающих качеств.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ

Источники исходной информации для планирования потребностей в трудовых ресурсах:

- *высшее руководство или другие штабные инстанции*, информирующие службу персонала о перспективных потребностях в трудовых ресурсах, связанных с развитием организации на рынке;
- *финансовая служба*, информирующая службу персонала о возможном сокращении затрат по кадровому направлению деятельности из-за уменьшения объемов ожидаемой прибыли организации;
- *руководители структурных подразделений*, информирующие службу персонала об изменении текущих потребностей в трудовых ресурсах, т.е. незамещенных или ставших излишними рабочих местах.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ТРУДОВЫХ РЕСУРСАХ

Штатное расписание как основной результат планирования потребностей организации в трудовых ресурсах, содержит информацию:

- об уже замещенных в подразделении рабочих местах с указанием полного перечня должностей, общего количества по каждой должности и должностного оклада в установленном диапазоне;
- о вакантных рабочих местах, имеющихся в подразделении, но не замещенных по любым причинам (с указанием срока, когда конкретная должность фактически стала вакантной);
- о намеченных к созданию рабочих местах с указанием срока, когда должность должна стать готовой для замещения;
- о намеченных к сокращению рабочих местах с указанием срока, когда конкретная должность должна исчезнуть.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методические требования к планированию конкретных управленческих процессов и процедур, реализуемых в рамках системы:

- приоритет задач корпоративного уровня (т.е. организации в целом, а не отдельных ее подразделений);**
- комплексный характер планирования в части отдельных операционных подсистем управления персоналом;**
- обязательное согласование проектов разработанных планов и графиков с руководителями всех заинтересованных структурных подразделений;**
- постоянное соотнесение формулируемых плановых задач и реальных (прежде всего – финансовых и организационных) возможностей организации по их реализации;**
- обеспечение безусловной объективности используемых исходных данных (в том числе - путем постоянного контроля над их источниками в лице руководителей структурных подразделений).**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Основные цели управления:

- выбор приоритетного для конкретной организации сегмента рынка трудовых ресурсов, с которого в дальнейшем будет осуществляться привлечение основной части новых сотрудников;**
- выбор прикладных методов работы на рынке труда, обеспечивающих предложение трудовых ресурсов в объемах, позволяющих осуществлять их последующий отбор на конкурсной основе;**
- использование процедур отбора кандидатов, снижающих вероятность зачисления в штат сотрудников, не соответствующих ранее установленным требованиям к замещаемым рабочим местам;**
- юридически корректное оформление отношений трудового найма и увольнения сотрудников.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Факторы, определяющие выбор приоритетного сегмента рынка для конкретного работодателя:

- стаж работы на рынке;**
- состояние регионального рынка труда (соотношение спроса и предложения квалифицированной рабочей силы, наличие профильных образовательных учреждений и рекрутинговых агентств);**
- собственные финансовые возможности;**
- имидж на отраслевом рынке труда как работодателя.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 1: выбор сегмента рынка трудовых ресурсов

Вариант 1: приоритетная ориентация на квалифицированных специалистов.

Принцип реализации: замещение большинства рабочих мест сотрудниками, имеющими не только соответствующее профессиональное образование, но и достаточный опыт практической работы по специальности.

Преимущества:

- высокое качество результатов труда таких специалистов;
- отсутствие затрат на первичную подготовку нанятых сотрудников.

Недостатки:

- невозможность формирования в трудовом коллективе отношений «корпоративного духа»;
- большая степень зависимости от состояния регионального рынка труда.

Рекомендации по применению:

- в качестве приоритетного данный вариант рекомендуется использовать вновь созданным или молодым организациям;
- для прочих организаций использовать этот вариант целесообразно лишь при необходимости срочного замещения ключевых рабочих мест.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 1: выбор сегмента рынка трудовых ресурсов

Вариант 2: приоритетная ориентация на молодых специалистов.

Принцип реализации: вариант предполагает замещение большинства рабочих мест выпускниками профильных вузов и колледжей.

Преимущества:

- лучшие условия для формирования «корпоративного духа» путем параллельного осуществления профессионального обучения и психологического воспитания молодых сотрудников в духе уважения и преданности работодателю;
- объективно лучшие способности быстрой адаптации молодого специалиста к особенностям конкретного работодателя.

Недостатки:

- зависимость организации от наличия в соответствующем регионе учреждений профильного профессионального образования;
- необходимость временных и финансовых потерь на первичное развитие молодого специалиста в режиме его дополнительного обучения и психологической адаптации.

Рекомендации по применению: данный вариант приоритетен для организаций, закрепившихся на рынке и расположенных в городах, где имеются профильные образовательные учреждения.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 1: выбор сегмента рынка трудовых ресурсов

Вариант 3: приоритетная ориентация на неквалифицированных работников.

Принцип реализации: вариант предполагает замещение большинства рабочих мест категории «исполнители» сотрудниками, не имеющими профессионального образования и стажа работы (в современных условиях - преимущественно выпускниками средней школы).

Преимущества:

- относительно низкая стоимость этой категории трудовых ресурсов;
- избыточное предложение ее на любом региональном рынке труда.

Недостатки:

- угроза финансовых и коммерческих потерь вследствие использования неквалифицированной рабочей силы;
- необходимость значительных временных и финансовых затрат на минимально необходимое первоначальное обучение.

Рекомендации по применению: в качестве приоритетного данный вариант рекомендуется использовать лишь работодателям, работающим в регионах со слаборазвитой инфраструктурой рынка труда.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 2: выбор метода привлечения трудовых ресурсов

Вариант 1: приоритетная ориентация на использование услуг рекрутинговых агентств.

Принцип реализации: вариант предполагает привлечение большинства кандидатов силами профессиональных частных посредников.

Преимущества:

- возможность детально сформулировать все требования к кандидату;
- возможность провести предварительный отбор кандидатов силами профессиональных психологов агентства;
- наличие определенных «гарантий качества» со стороны агентства.

Недостатки:

- один из наиболее дорогих с финансовой точки зрения вариантов;
- прямая зависимость работодателя от наличия таких агентств на территории соответствующего региона.

Рекомендации по применению:

- для высокорентабельных структур в регионах с развитым рынком труда;
- остальным организациям рекомендуется использовать лишь при необходимости замещения «ключевых» рабочих мест.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 2: выбор метода привлечения трудовых ресурсов

Вариант 2: приоритетная ориентация на привлечение молодых специалистов в режиме стратегического партнерства с образовательными учреждениями.

Принцип реализации: вариант предполагает организацию углубленной производственной и преддипломной практики для отобранных студентов старших курсов.

Преимущества:

- для работодателя – возможность совместить процесс профессиональной и психологической адаптации молодого специалиста с завершающей стадией его обучения в вузе;
- для будущего молодого специалиста – возможность гарантированного трудоустройства и получения более высокой стартовой заработной платы;
- для вуза - возможность повышения рейтинга среди абитуриентов.

Недостатки:

- необходимость разработки и эксплуатации новых технологий первичного развития персонала;
- прямая зависимость от наличия в городе профильных образовательных учреждений.

Рекомендации по применению:

- в качестве приоритетного вариант рекомендуется использовать высокорентабельным организациям в крупных городах страны;
- для остальных работодателей вариант целесообразен при трудоустройстве детей своих специалистов.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 2: выбор метода привлечения трудовых ресурсов

Вариант 3: приоритетная ориентация на использование средств массовой информации и ресурсов Интернет.

Принцип реализации: вариант предполагает привлечение кандидатов путем размещения объявлений в печатных изданиях и на сайте организации.

Преимущества:

- возможность привлечь максимальное число претендентов;
- сравнительно небольшие финансовые затраты.

Недостатки:

- необходимость последующего отбора из очень большого числа кандидатов на трудоустройство;
- невозможность детально сформулировать требования к кандидату.

Рекомендации по применению:

- вариант рекомендуется использовать для привлечения сотрудников «массовых» специальностей;
- вариант не рекомендуется использовать «элитарным» работодателям.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 2: выбор метода привлечения трудовых ресурсов

Вариант 4: приоритетная ориентация на переманивание сотрудников у конкурентов.

Принцип реализации: кадровая агрессия как форма конкуренции.

Преимущества:

- возможность привлечь сотрудников с исключительно высокой квалификацией или очень редкой профессиональной специализацией;
- возможность параллельно ослабить рыночные позиции конкурента, лишив его ценного специалиста.

Недостатки:

- недостаточный уровень доверия к сотруднику, сменившему работодателя ради улучшения условий найма;
- высокий уровень последующих затрат на оплату труда;
- угроза адекватного ответа со стороны пострадавших конкурентов.

Рекомендации по применению:

- в качестве приоритетного - лишь вновь создаваемым организациям;
- остальным работодателям рекомендуется использовать данный вариант лишь при необходимости срочного замещения «ключевых» рабочих мест.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 2: выбор метода привлечения трудовых ресурсов

Вариант 5: приоритетная ориентация на использование услуг муниципальной службы занятости населения.

Принцип реализации: вариант предполагает привлечение большинства кандидатов в процессе сотрудничества с профессиональными государственными посредниками на рынке труда.

Преимущества:

- самый доступный вариант в любом регионе страны;
- самый дешевый для работодателя вариант поиска трудовых ресурсов.

Недостатки:

- отсутствие каких-либо гарантий качества трудовых ресурсов, направляемых этой службой;
- отсутствие у данной службы информации о незанятых работниках дефицитных специальностей и высокой квалификации.

Рекомендации по применению: для работодателей с невысоким имиджем на рынке труда при замещении рабочих мест массовых специальностей.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 3: отбор кандидатов на трудоустройство

1-ая стадия отбора: заочное знакомство с кандидатом

Задачи службы персонала:

Определение соответствия кандидата предъявляемым требованиям по чисто формальным признакам, подтверждаемым следующими документами:

- резюме;**
- копия диплома о специальном образовании;**
- копия трудовой книжки;**
- копия других документов, подтверждающих квалификацию сотрудника или его право на выполнение определенных видов профессиональной деятельности.**

Задачи службы безопасности:

- проверка подлинности представленных кандидатом сведений.**
- определение потенциальной лояльности кандидата.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 3: отбор кандидатов на трудоустройство

2-ая стадия отбора: предварительное интервью, включающее следующие элементы:

- ответы кандидата на вопросы психолога, уточняющие информацию, содержащуюся в представленных им документах;
- общее информирование кандидата об особенностях деятельности потенциального работодателя, перспективах его развития на рынке, корпоративных традициях, дополнительных требованиях к персоналу и т.п.;
- ответы психолога на любые вопросы кандидата, за исключением касающихся технологических особенностей деятельности соответствующего подразделения и предлагаемого к замещению рабочего места;
- заключительная часть интервью, посвященная обсуждению вопросов, прямо не связанных с будущей трудовой деятельностью претендента, но позволяющих выявить некоторые его личностные качества.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 3: отбор кандидатов на трудоустройство **3-я стадия отбора: тестирование кандидата**

Основные типы используемых при отборе тестов:

- тесты, направленные на выявление конкретных личностных качеств, либо полезных с позиции требований по предлагаемому рабочему месту, либо потенциально опасных для работодателя;**
- тесты, направленные на выявление подробного психологического «портрета» кандидата, в том числе степени его устойчивости к стрессам;**
- тесты, направленные на выявление интеллектуального и общекультурного уровня;**
- тесты, направленные на выявление профессиональных навыков и теоретических знаний в той или иной области.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 3: отбор кандидатов на трудоустройство **3-я стадия отбора: тестирование кандидата**

Содержание рекомендаций в резюме психолога по результатам тестирования:

- об общей целесообразности найма;**
- о возможных направлениях развития нанятого сотрудника (например, как будущего эксперта или руководителя);**
- о наиболее эффективных методах воздействия со стороны непосредственного руководителя, отражающих индивидуальные личностные качества сотрудника, в том числе - негативные (например, его повышенные амбициозность или меркантилизм).**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 3: отбор кандидатов на трудоустройство

4-ая стадия отбора: заключительное интервью

Цели процедуры:

1. Подтверждение заявленного уровня профессиональной компетентности кандидата.
2. Информирование кандидата о функциях и особенностях:
 - соответствующего подразделения, перспективах его развития, принципах организации внешних и внутренних коммуникаций;
 - предлагаемого к замещению рабочего места, с обязательным описанием не только позитивных моментов, но и предъявляемых по нему требований, а также ответственности за невыполнение их.
3. Выявление степени психологической совместимости сотрудника и его потенциального руководителя.

Результаты процедуры:

1. Решение о целесообразности найма.
2. Выбор варианта первичного развития нанятого сотрудника:
 - назначение на должность с обязательным испытательным сроком различной продолжительности;
 - назначение на должность с обязательным предварительным профильным обучением или стажировкой;
 - назначение на должность без каких-либо предварительных условий.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 4: Оформление отношений трудового найма

Типовая структура трудового договора:

- *протокольная часть, определяющая подписавших контракт сторон;*
- *предмет договора как раздел, устанавливающий сам факт заключения отношений найма и определяющий предоставляемое рабочее место (должность), а также соответствующее структурное подразделение;*
- *срок действия договора, обычно устанавливаемый на период от одного года до пяти лет, либо не устанавливаемый вообще;*
- *оплата труда как раздел, определяющий ее механизм, конкретные размеры и сроки выплат, а также установленные для данного рабочего места социальные льготы постоянного характера;*
- *взаимные обязательства, права и ответственность сторон;*
- *дополнительные условия к договору, вытекающие из специфики конкретной организации, структурного подразделения и рабочего места;*
- *порядок и условия досрочного прекращения действия договора;*
- *реквизитная часть, содержащая реквизиты и подписи сторон.*

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 4: Оформление отношений трудового найма

Методические требования к должностным инструкциям:

- закрепление статуса должностной инструкции как неотъемлемой части и необходимого приложения к трудовому договору (в противном случае должностная инструкция не будет иметь юридической силы);**
- полнота отражаемых должностных функций и необходимых для их реализации прав;**
- четкое закрепление механизма административной и экономической ответственности за нарушение функциональных обязанностей;**
- предметность предъявляемых требований;**
- конкретность и лаконичность изложения.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 4: Оформление отношений трудового найма

Типовая структура должностной инструкции:

- *общая часть*, содержащая информацию о статусе документа, основании для его разработки, назначении, а также определяющая порядок внесения необходимых изменений и дополнений;
- *условия назначения на должность*, отражающие результаты планирования требований по конкретному рабочему месту;
- *подчиненность, порядок назначения на должность и освобождения от нее*, где содержатся сведения об административной и функциональной подчиненности рабочего места, а также должностях представляющего к назначению, перемещению, увольнению и принимающего решение руководителей;
- *функциональные обязанности* как полный перечень должностных функций (задач), вытекающих из ранее установленных требований к конкретному рабочему месту;
- *функциональные права*, необходимые для эффективного исполнения установленных выше функций;
- *функциональная ответственность* как перечень возможных персонафицированных административных и экономических санкций за невыполнение или ненадлежащее выполнение должностных функций.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Этап 4: Оформление отношений трудового найма

Первичная информация, отражаемая в индивидуальном досье сотрудника на стадии оформления с ним отношений трудового найма:

- автобиографические и иные данные из резюме сотрудника, подтвержденные службой безопасности;**
- резюме психолога, составленное по результатам интервью и тестирования;**
- сведения о предоставленной должности и основных условиях найма (срок, должностной оклад, социальный пакет и т.п.);**
- данные о сроках и содержании процесса первичного развития сотрудника, определенные по результатам заключительного интервью.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Типовые причины сокращения персонала:

- ухудшение конъюнктуры конкретного рынка, как результат объективных процессов движения капиталов;**
- периодическое снижение общей деловой активности как результат объективного закона циклического развития экономики;**
- мировой, общенациональный, отраслевой экономический кризис;**
- масштабные потери организации, вызвавшие необходимость временного сокращения деловой активности для реструктуризации ее деятельности;**
- необходимость ликвидации филиалов, отделений или структурных подразделений организации, не обеспечивающих приемлемого уровня рентабельности затрат на их содержание.**

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Стратегия управления процессом сокращения персонала

Вариант 1: подход, основанный на доктрине эффективного потребления трудовых ресурсов:

Принцип реализации: предполагает сокращение персонала в строгом соответствии с требованиями действующего трудового законодательства и не предусматривает дополнительной защиты интересов сотрудников.

Преимущества:

- резкое сокращение затрат на компенсационные выплаты;
- упрощение самой процедуры сокращения.

Недостатки:

- дополнительные затраты на привлечение и развитие персонала, вновь нанимаемого после завершения неблагоприятного периода;
- угроза разглашения конфиденциальной информации сокращенными сотрудниками как результат их недовольства бывшим работодателем;
- падение доверия к работодателю среди оставшихся сотрудников, невозможность сохранения в трудовом коллективе отношений корпоративного духа.

Рекомендации по применению: противопоказано любому работодателю, использующему квалифицированный персонал.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

Стратегия управления процессом сокращения персонала

Вариант 2: Подход, основанный на других доктринах организации трудовых отношений:

Принцип реализации: предполагает необходимость обеспечения работодателем эффективной профилактики сокращений, а при невозможности полностью избежать их – дополнительных гарантий сокращаемым сотрудникам.

Преимущества:

- отсутствие угроз безопасности организации со стороны персонала;
- сохранение в коллективе отношений «корпоративного духа» как результат уважения работодателем социальных интересов своих работников.

Недостатки:

- необходимость реализации технологически сложных организационных процедур, обеспечивающих защиту персонала от сокращений;
- необходимость дополнительных затрат, связанных с реализацией соответствующих профилактических и компенсирующих мероприятий организационного и социально-экономического характера.

Рекомендации по применению: вариант целесообразно использовать в качестве приоритетного любым современным работодателям.

Тема 3. Управление численностью персонала в современной организации

МЕТОДЫ ЗАЩИТЫ ПЕРСОНАЛА ОТ СОКРАЩЕНИЙ

Организационные методы:

- для категории *«исполнители»* - дополнительное обучение сотрудников в целях освоения ими смежных специальностей;
- для категорий *«руководители»* и *«эксперты»* - временное трудоустройство на предприятия, являющиеся постоянными партнерами организации;
- для *всех категорий сотрудников* – аутплейсмент.

Экономические методы:

формирование специального страхового фонда, средства которого используются:

- *в компенсационном режиме* - для выплаты единовременного пособия сокращаемым сотрудникам, сверх установленной по закону компенсации;
- *в профилактическом режиме* - для выплаты ежемесячного пособия в размере от 50 до 75 % среднего заработка сотрудникам, направляемым в дополнительные неоплачиваемые отпуска.



Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ПЕРВИЧНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Основные задачи первичного развития персонала:

- окончательное подтверждение правильности решения о зачислении сотрудника в штат (как первая по очередности задача);**
- обеспечение профессиональной и психологической адаптации специалиста для ускорения его перехода в режим полноценного исполнения должностных функций (как главная задача);**
- выявление трудового потенциала сотрудника, возможно не раскрытого в полной мере на прежнем месте работы;**
- определение среднесрочного индивидуального плана последующего развития сотрудника.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ПЕРВИЧНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: испытательный срок

Задачи испытательного срока:

- проверка правильности решения о целесообразности найма сотрудника;
- профессиональная адаптация сотрудника;
- психологическая адаптация сотрудника;
- организация предварительного обучения нуждающихся в нем сотрудников.

Продолжительность испытательного срока:

- для младшего обслуживающего и технического персонала - 1 месяц;
- для квалифицированного исполнительского персонала - 3 месяца;
- для менеджеров и специалистов нижнего и среднего звена - 6 месяцев;
- для топ-менеджеров и главных специалистов – 12 месяцев.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ПЕРВИЧНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: профессиональная адаптация

Задачи профессиональной адаптации:

- общее ознакомление с нормами корпоративной культуры организации;**
- детальное изучение внутренних регламентов организации, имеющих отношение к установленным должностным функциям;**
- изучение распределения функций, полномочий и ответственности между сотрудниками подразделения, а также системы внутренних управленческих коммуникаций организации;**
- знакомство с постоянными клиентами, партнерами и сотрудниками других подразделений организации, с которыми сотруднику предстоит постоянно взаимодействовать.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ПЕРВИЧНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: психологическая адаптация

Основные требования к организации психологической адаптации:

- распространяется на всех вновь нанятых сотрудников;**
- осуществляется с использованием специальной методики, разработанной психологом;**
- общая ответственность за результаты адаптации возлагается на руководителя соответствующего структурного подразделения;**
- процесс адаптации контролируется психологом службы персонала и проходит с непосредственным его участием;**
- процесс предполагает применение типовой номенклатуры психотехнических методов (собеседования, анкетирование, тренинги и т.п.).**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ПЕРВИЧНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: предварительное обучение

Основные требования к организации предварительной стажировки:

- организуется только для высококвалифицированных специалистов;
- имеет целью обеспечить углубленное знакомство менеджера или эксперта организации с деятельностью своих традиционных клиентов, используемыми ими технологиями, возможными рисками и т.п.;
- проводится вне организации, обычно на предприятиях, являющихся ее постоянными и доверенными партнерами;
- продолжительность стажировки зависит от времени, реально необходимого для практического решения сотрудником определенных ему задач, и может колебаться от 2-х недель до 1-го месяца;
- необходимыми элементами организации выступают назначение руководителя стажировки и утверждение ее программы;
- результаты (эффективность) стажировки определяются в закрытом от стажера заключении ее руководителя.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ПЕРВИЧНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: предварительное обучение

Основные требования к организации преддипломной практики:

- должна рассматриваться в качестве обязательного условия найма выпускников высших и средних специальных образовательных учреждений;**
- в оптимальном варианте выступает завершающим элементом технологии подготовки молодых специалистов в режиме стратегического партнерства с профильным вузом или колледжем;**
- проводится в подразделении, где в случае найма предстоит работать студенту;**
- руководителем практики выступает начальник соответствующего структурного подразделения, одновременно выступающий и в качестве рецензента дипломной работы;**
- завершается защитой дипломной работы, что является основанием для автоматического зачисления молодого специалиста в штат организации.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ПЕРВИЧНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: предварительное обучение

Основные требования к организации начальной профессиональной подготовки:

1. Используется преимущественно периферийными организациями.
2. Организуется только для нанятых выпускников средней школы.
3. Предполагает закрепление за каждым новым сотрудником персонального куратора из числа наиболее опытных сотрудников подразделения.
4. Включает четыре базовые элемента:
 - общее знакомство с организацией и соответствующим подразделением;
 - углубленное изучение внешних и внутренних регламентов, действие которых распространяется на соответствующее рабочее место;
 - освоение технологии конкретной профессиональной деятельности или иного перечня функциональных обязанностей (курьера, секретаря и т.п.).
5. Завершается квалификационным испытанием.
6. Предполагает необходимость последующего заочного обучения сотрудника по программе начального или среднего профессионального образования.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ПОСЛЕДУЮЩЕЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Основные цели процесса:

- обеспечение постоянного соответствия профессиональных качеств сотрудника текущим требованиям работодателя по замещаемому рабочему месту («задача минимум»);**
- создание условий для защиты определенных категорий сотрудников от угрозы сокращения путем освоения ими смежных специальностей;**
- содействие раскрытию трудового потенциала сотрудника путем обеспечения ему условий для постоянного повышения квалификации, следовательно, успешной профессиональной карьеры («задача максимум»).**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Методические требования к управлению процессом:

- *директивный характер процесса*, определяющий дополнительное обучение в качестве одной из прямых функциональных обязанностей для всех категорий сотрудников;
- *плановый характер процесса*, определяющий необходимость наличия в службе персонала не только оперативных графиков обучения персонала, но и долгосрочной целевой программы;
- *комплексный характер процесса*, предполагающий распространение его на все категории персонала;
- *индивидуальный подход*, выражающийся в подборе для каждой конкретной категории персонала наиболее рациональных форм обучения;
- *непрерывность процесса*, определяющая ее проведение с периодичностью, зависящей от специализации и должностного статуса категории обучаемых;
- *персонификация ответственности* службы персонала и руководителей всех подразделений за реализацию установленных задач;
- *учет реальных возможностей работодателя* по реализации поставленных задач, прежде всего, производственных и финансовых.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ПЕРВЫЙ ЭТАП: определение потребностей в дополнительном обучении сотрудников

Источники информации для планирования процесса:

- заявки от руководителей соответствующих структурных подразделений на организацию дополнительного обучения, повышения квалификации или стажировки подчиненных им сотрудников (как основной источник);
- заявки со стороны самих сотрудников категории «руководители» или «эксперты», по своим каналам получивших информацию о готовящихся конференциях, семинарах и т.п.;
- досье сотрудников, содержащие информацию об их фактическом образовательном уровне, предполагающем необходимость получения дополнительного (например, второго высшего) профессионального образования;
- распоряжения администрации, содержащие информацию о планируемых изменениях в штатном расписании, предполагающих необходимость профессиональной переподготовки части персонала конкретных подразделений;
- сведения, собранные самой службой персонала, о появлении на отраслевом рынке труда новых образовательных программ и иных аналогичных продуктов, адекватных потребностям организации.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

ВТОРОЙ ЭТАП: выбор конкретных форм обучения

Принципы организации программ повышения квалификации:

- **универсальность применения, предполагающая необходимость и возможность реализации их любыми типами современных работодателей;**
- **масштабность охвата, предполагающая распространение их на все категории сотрудников от топ-менеджеров до технического персонала;**
- **обязательность участия, определяющая прохождение их сотрудниками в качестве условия не только возможного должностного роста, но и сохранения фактически замещаемых рабочих мест;**
- **регулярный характер, предполагающий нормативную периодичность их реализации, дифференцированную по категориям сотрудников;**
- **дифференциация места и режима повышения квалификации в зависимости от возможностей организации и профессиональной категории сотрудника;**
- **дифференциация продолжительности соответствующих программ, реализуемых с «отрывом от производства» в зависимости от принадлежности сотрудника к конкретной категории и степени его текущей загрузки.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

ВТОРОЙ ЭТАП: выбор конкретных форм обучения

Принципы организации программ профессиональной переподготовки:

- осуществление их в режиме профилактики, а не по результатам уже выявившейся потребности в сокращении рабочего места;
- установление возрастного ценза в 40 – 45 лет для включенных в такие программы сотрудников, что связано с объективными ограничениями в способностях человека к подобному обучению;
- организация непосредственного обучения новой специальности в режиме «с отрывом от производства» в том структурном подразделении, куда возможно придется перевести сотрудника;
- необходимость полноценного квалификационного испытания как завершающего элемента технологии профессиональной переподготовки.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ВТОРОЙ ЭТАП: выбор конкретных форм обучения

Принципы организации программ дополнительного (второго) высшего образования:

- программы применяются в случае выявления потребностей у квалифицированного специалиста в получении второй базовой специальности;**
- программы реализуются в профильных вузах на очно-заочной (вечерней) или заочной основах;**
- основной целью подготовки является получение обучаемым необходимого объема специальных теоретических знаний;**
- программы могут дополняться стажировкой в специализированных в избранной области организациях;**
- при наличии достаточных финансовых возможностей полностью оплачиваются работодателем, в остальных случаях должен использоваться льготный образовательный кредит.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

ВТОРОЙ ЭТАП: выбор конкретных форм обучения

Принципы организации программ среднего специального образования:

- применяются преимущественно периферийными организациями, вынужденными принимать на работу неквалифицированную рабочую силу из числа вчерашних школьников;**
- осуществляются в иногородних профильных образовательных учреждениях (колледжах) на заочной основе;**
- предполагают получение узкой профессиональной специализации;**
- дополняются параллельным обучением на рабочих местах.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ВТОРОЙ ЭТАП: выбор конкретных форм обучения

Принципы организации программ высшего профессионального образования:

- рассматриваются как форма поощрения исполнителей, в процессе своей трудовой деятельности доказавших наличие нереализованного потенциала, а также ответственность и лояльность работодателю;
- обеспечивают завершившим обучение сотрудникам возможность дальнейшего должностного роста уже в качестве руководителей или экспертов;
- осуществляются в высших образовательных учреждениях (университетах, академиях, институтах и т.п.) на очно-заочной или заочной основе;
- при наличии достаточных финансовых возможностей полностью оплачиваются работодателем, в остальных случаях должен использоваться льготный образовательный кредит собственному сотруднику;
- завершаются аттестацией, по результатам которой принимается решение о целесообразности перемещения дипломированного специалиста на более высокую должность.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ТРЕТИЙ ЭТАП: выбор образовательного учреждения

Критерии выбора образовательного учреждения как стратегического партнера:

- ориентация на компетентностный, а не на знаниевый подход к организации учебного процесса (как главный критерий);**
- общий стаж функционирования, в том числе, в области подготовки дипломированных специалистов соответствующей специализации;**
- наличие государственной аккредитации и лицензий Министерства образования и науки РФ по необходимым организации специальностям;**
- общий перечень и структура предлагаемых образовательных программ (чем меньше содержится в них узкоспециализированных дисциплин, тем ниже практическая их ценность);**
- наличие, наряду с базовыми формами подготовки, постоянно действующих курсов повышения квалификации, тематических семинаров и других аналогичных форм дополнительного обучения;**
- возможность заключения долгосрочных договоров о комплексной подготовке специалистов.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП: разработка плановых документов

Содержание «Концепция развития человеческого капитала организации»:

- общие стратегические приоритеты в области организации дополнительного обучения персонала (формы и место подготовки; стратегические партнеры, механизм финансирования и т.п.);**
- перспективные потребности организации в различных формах подобного обучения, дифференцированные по категориям сотрудников;**
- финансовые лимиты, выделенные на весь срок действия концепции.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП: разработка плановых документов

Требования к оперативным план – графикам дополнительной подготовки персонала:

- разрабатываются службой персонала на один год с поквартальной разбивкой, дифференцировано по структурным подразделениям;**
- отражают определенные Концепцией стратегические приоритеты, а также текущие потребности и финансовые возможности по организации дополнительного обучения персонала;**
- содержат информацию о конкретных сотрудниках подразделения, которые в плановом квартале должны пройти дополнительное обучение, его конкретных формах, месте проведения, сроках начала и окончания, контрольных мероприятиях;**
- проекты план-графиков согласовываются с руководителями заинтересованных подразделений и после утверждения вице-президентом организации по персоналу приобретают директивный характер.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

ПЯТЫЙ ЭТАП: реализация плановых программ

Общая последовательность реализации:

- выделение необходимых финансовых ресурсов;**
- заключение соответствующих договоров с партнерами организации по реализации этих программ;**
- направление сотрудников на обучение;**
- проведение иных управленческих мероприятий, определенных соответствующими регламентами и распоряжениями руководства организации;**
- оперативная корректировка плановых документов при изменении внешних и внутренних условий работы организации.**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ **ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА**

ШЕСТОЙ ЭТАП: организация контроля над процессом дополнительного обучения персонала

Основные объекты контроля:

- **обучаемые сотрудники (степень ответственности отношения к обучению и его непосредственные результаты);**
- **руководители структурных подразделений (исполнение утвержденных план-графиков обучения их подчиненных);**
- **персональные кураторы и непосредственные технические руководители – наставники новых сотрудников (качество и общая ответственность за исполнение своих функций);**
- **сторонние образовательные учреждения (качество результатов образовательного процесса);**
- **сам процесс управления дополнительным обучением (общая эффективность).**

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

Основная цель: своевременное и эффективное удовлетворение потребностей организации в замещении рабочих мест руководителей любого уровня.

Прикладные задачи:

- планирование общих потребностей в руководящем персонале в части как вновь создаваемых, так и освобождающихся по различным причинам рабочих мест;
- выбор приоритетного подхода к замещению этих рабочих мест;
- определение наиболее рациональных критериев отбора и форм последующей специальной подготовки будущих руководителей;
- разработка методики адаптации назначенных руководителей на новых для них рабочих местах;
- практическая реализация указанных выше стратегических подходов и управленческих процедур.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

ПЕРВЫЙ ЭТАП: планирование потребностей в резерве

Общая цель планирования: исключить ситуацию, предполагающую необходимость замещения вновь создаваемых или освободившихся руководящих должностей в «авральном» порядке.

Прикладные задачи:

- определить ожидаемые сроки высвобождения рабочих мест;
- определить дополнительные потребности в руководящем персонале с учетом перспективного развития организации.

Исходная информация для планирования:

- сведения об освобождающихся должностях в связи с повышением или уходом на пенсию замещающих их руководителей;
- сведения, полученные службой персонала от высшего руководства о намечаемых мероприятиях по формированию новых структурных подразделений, включая филиалы и отделения.

Результат планирования: полный перечень рабочих мест, замещение которых должно осуществляться за счет резерва на выдвижение, с указанием ожидаемых сроков подобного замещения.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

ВТОРОЙ ЭТАП: выбор приоритетного стратегического подхода к замещению руководящих должностей

Вариант 1: приоритетная ориентация на преимущественное использование собственных кадров

Принцип реализации: вариант предполагает замещение большинства руководящих должностей кадровыми сотрудниками организации из состава специально подготовленного «резерва на выдвижение».

Преимущества:

- распространение отношений корпоративного духа на руководящий персонал, не видящий внешних препятствий для успешной карьеры;
- возможность многоступенчатого отбора кандидатов на руководящие должности и их последующей целевой подготовки.

Недостатки:

- необходимость специальных затрат на отбор кандидатов и подготовку резерва на выдвижение;
- меньшая вероятность формирования радикальных инновационных предложений со стороны кадровых сотрудников.

Рекомендации по применению: рекомендуется использовать в качестве приоритетного варианта в организациях со значительным стажем работы на рынке.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

ВТОРОЙ ЭТАП: выбор приоритетного стратегического подхода к замещению руководящих должностей

Вариант 2: приоритетная ориентация на преимущественное использование руководителей, приглашенных со стороны

Принцип реализации: вариант предполагает замещение руководящих должностей менеджерами, уже состоявшимися как профессионалы в других организациях.

Преимущества:

- возможность получения инновационных предложений от пришедших извне руководителей с более широким профессиональным кругозором;
- отсутствие угрозы «шлейфа личностных отношений».

Недостатки:

- угроза преемственности руководящих кадров;
- невозможность проверки соответствия приглашенного со стороны руководителя сложившимся в организации традициям управления.

Рекомендации по применению:

- в качестве стратегического приоритета вариант рекомендуется использовать лишь во вновь создаваемых и молодых организациях;
- в остальных случаях вариант целесообразно применять лишь при отсутствии достойной кандидатуры из числа собственных сотрудников.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

ТРЕТИЙ ЭТАП: выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение

Вариант 1: приоритетная ориентация на обязательность наличия у кандидата необходимых личностных качеств

Принцип реализации: вариант предполагает включение в резерв на выдвижение кандидатов, у которых выявлен и подтвержден комплекс личностных качеств, необходимых успешному руководителю.

Преимущество варианта обеспечивается отсутствием угрозы назначения на руководящие должности сотрудников, «генетически» не пригодных для подобной деятельности.

Недостатки:

- необходимость внедрения и специальных технологий, позволяющих выявить соответствующие качества;
- недостаточная достоверность выводов о наличии соответствующих качеств у нанимаемых со стороны руководителей.

Рекомендации по применению: вариант является наиболее целесообразным для любых организаций с достаточно продолжительным стажем работы на рынке.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

ТРЕТИЙ ЭТАП: выбор приоритетного критерия отбора кандидатов в состав резерва на выдвижение

Вариант 2: приоритетная ориентация на обязательность наличия у кандидата должных профессиональных качеств

Принцип реализации: вариант предполагает включение в резерв на выдвижение кандидатов, за время работы в организации подтвердивших свой профессионализм, ответственность и лояльность работодателю (личностные качества выступают как желательное, но не обязательное дополнение).

Преимущества:

- большая простота процедур подтверждения данных качеств;
- в отечественных условиях – традиционный и хорошо знакомый руководителям и специалистам кадровых служб критерий отбора будущих руководителей.

Недостатки:

- высокая вероятность назначения на руководящие должности сотрудников, «генетически» не пригодных для подобной деятельности;
- потенциальные потери от использования в качестве руководителей специалистов, в силу своего высочайшего профессионализма и интеллектуальных качеств более пригодных для экспертной работы.

Рекомендации по применению: вариант не рекомендуется для применения в большинстве современных организаций.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

ЧЕТВЕРТЫЙ ЭТАП: организация специального обучения кандидатов в резерв на выдвижение

Цель обучения: приобретение новых профессиональных навыков и теоретических знаний, необходимых молодому руководителю.

Методические условия организация специального обучения:

- включение молодого специалиста в число кандидатов в резерв осуществляется на основании рекомендации аттестационной комиссии;
- за кандидатом закрепляется персональный куратор, роль которого выполняет начальник подразделения, либо непосредственный технический руководитель;
- подготовка ориентирована на перспективное замещение руководящих должностей нижнего звена;
- обучение кандидатов осуществляется непосредственно на рабочих местах и дополняется краткосрочными программами повышения квалификации в сторонних образовательных учреждениях;
- срок обучения в зависимости от специализации структурного подразделения, следовательно, степени сложности новых должностных обязанностей, может составлять от 6 до 12 месяцев;
- по завершении данного срока проводится аттестация, оценивающая целесообразность включения кандидата в состав действующего резерва, что также оформляется соответствующим приказом по организации.

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

ПЯТЫЙ ЭТАП: организация специального обучения сотрудников, включенных в состав резерва на выдвижение

Цель обучения: обеспечение возможности последующего должностного роста руководителей, вплоть до достижения ими предела собственной управленческой компетенции.

Формы обучения и подготовки:

- официальное назначение на должность заместителя соответствующего руководителя (наиболее универсальный метод);
- обучение в специализированных учебных центрах;
- стажировка в других организациях;
- замещение обучаемым должности руководителя одного из вновь создаваемых региональных отделений (для подготовки топ-менеджеров);
- метод комплексного планирования профессиональной карьеры (для приемника первого руководителя).

Лекция 7. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗЕРВОМ НА ВЫДВИЖЕНИЕ

ШЕСТОЙ ЭТАП: организация первичной адаптации руководителя на новом рабочем месте

Цель: скорейшая психологическая адаптация на новом рабочем месте и практическое освоение всех необходимых профессиональных навыков и коммуникаций.

Продолжительность: в зависимости от масштаба замещаемой должности этот период может занимать от одного месяца до года.

Факторы, определяющие эффективность процесса:

1. Постоянная консультационная помощь со стороны вышестоящего руководителя.
2. Методическая помощь со стороны службы персонала в форме:
 - консультаций по любым направлениям персонального менеджмента – от вопросов психологии трудовых отношений до оплаты труда;
 - дополнительного повышения квалификации – направление на краткосрочные семинары и конференции, передача аннотаций новинок литературы и т.п.;
 - помощи в решении собственных психологических проблем (в частности, необходимы регулярные встречи с психологом).
3. Поддержка назначенного руководителя со стороны возглавляемого трудового коллектива.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Цель подсистемы - создание у всех категорий сотрудников постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т.е. незапланированных работодателем трудовых результатов.

Прикладные задачи подсистемы:

- обеспечение прямой зависимости совокупного заработка сотрудника от обеспеченных им трудовых результатов;
- возможность комплексного воздействия на трудовое поведение сотрудника путем использования различных по характеру и целевой направленности инструментов мотивации;
- создание дополнительных условий для обеспечения позитивного психологического климата в трудовом коллективе, на который влияют не только абсолютные размеры дохода сотрудников, но и правильная организация механизма соответствующих выплат.

Базовые направления подсистемы:

- основная оплата труда персонала;
- дополнительная экономическая мотивация персонала;
- моральная мотивация персонала.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Методические требования при организации подсистемы:

- использование зарубежного опыта мотивации персонала только с поправкой на особенности национального трудового менталитета россиян;**
- дифференциация механизмов мотивации с учетом особенностей трудовой деятельности различных профессиональных категорий сотрудников;**
- обеспечение высокой функциональности подсистемы (т.е. удобства для непосредственных пользователей) путем отказа от широкой номенклатуры используемых мотивационных инструментов и технически сложных методик расчета и распределения конкретных выплат;**
- обеспечение сочетания, с одной стороны, гласности самого порядка мотивации, а с другой стороны, строгой конфиденциальности информации о конкретных размерах большинства выплат;**
- нежелательность участия в эксплуатации подсистемы представителей профсоюза или любых других общественных организаций;**
- необходимость централизованной защиты заработка сотрудников от инфляционных процессов.**

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

МЕХАНИЗМ, ОСНОВАННЫЙ НА ФИКСИРОВАННЫХ ДОЛЖНОСТНЫХ ОКЛАДАХ

Принцип реализации: Оклады определяются по каждой должности и закрепляются в штатном расписании в определенном диапазоне. Конкретный размер оклада устанавливается при найме, фиксируется в трудовом договоре и выплачивается в соответствии с фактически отработанным временем в расчетном периоде.

Преимущество - методическая простота расчета и начисления.

Недостатки:

- отсутствие прямой связи с конкретными результатами деятельности работника;
- невозможность использования оперативных экономических санкций даже при очевидных нарушениях трудовых обязательств.

Рекомендации по применению: использовать для оплаты труда:

- руководителей и экспертов высшего и среднего звена, чей должностной статус чаще всего гарантирует работодателю отсутствие угрозы сознательных нарушений трудовой и производственной дисциплины;
- младшего обслуживающего и технического персонала.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: сдельная форма

Принципы реализации:

- применяется для оплаты труда производственного персонала, преимущественно - промышленных рабочих;
- работодатель устанавливает норму сменной выработки по соответствующему рабочему месту в натуральных единицах измерения (например, количество деталей, число кубических метров кирпичной кладки и т.п.), а также размеры оплаты труда за каждую единицу;
- заработная плата за отработанную рабочим смену начисляется путем умножения количества фактически произведенных единиц готовой продукции (объемов выполненных работ) на установленные расценки.

Модификации сдельной формы оплаты труда:

- сдельно-прогрессивная форма;
- сдельно-регрессивная форма;
- сдельно-премиальная форма.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: сдельная форма

Преимущества:

- давно отработанная и технологически простая форма оплаты труда производственного персонала;
- высокая степень мотивированности производственного персонала к достижению максимальной производительности труда.

Недостатки:

- угроза необъективного подхода со стороны администрации к установлению норм выработки и сдельных расценок;
- полное отсутствие мотивации у рабочих к обеспечению высоких результатов труда по всему структурному подразделению предприятия или трудовому коллективу (цех, участок, бригада и т.п.);
- невозможность параллельного использования хозрасчетных методов управления производственными коллективами и механизма полной коллективной материальной ответственности.

Рекомендации по применению: для большинства предприятий - использовать лишь в производственных подразделениях, технологическая специфика деятельности которых не позволяет применять коллективную форму организации и оплаты труда.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: коллективная или бригадная форма

Принципы реализации:

- первичному производственному коллективу (бригаде) передается на выполнение определенный объем работ, измеряемый как в натуральном, так и в стоимостном исчислении, что закрепляется в специальном внутрихозяйственном договоре;**
- общая сумма фонда оплаты труда коллектива устанавливается администрацией либо в абсолютных размерах, либо фиксированным в договоре процентом от стоимости работ, переданных на выполнение;**
- в течение всего периода выполнения работ (в случае их продолжительности более одного календарного месяца) оплата труда членов бригады осуществляется путем начисления авансовых выплат, размер которых заранее согласовывается и фиксируется в соответствующем договоре;**
- после завершения выполнения установленного объема работы и приемки представителями администрации ее результатов, коллективу выплачивается оставшаяся после уже произведенных авансовых выплат часть установленного договором фонда оплаты труда;**
- распределение полученной суммы (равно как и объемов работ) внутри бригады осуществляется без участия администрации (при этом могут использоваться специальные методики, построенные на расчете коэффициентов трудового участия для каждого из членов бригады).**

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: коллективная или бригадная форма

Преимущества :

- наиболее эффективная форма основной оплаты труда производственного персонала в полном объеме отвечающая специфике трудовой ментальности россиян;
- высокая мотивация у рабочих к обеспечению высоких результатов труда не только по своим рабочим местам, но и по всему трудовому коллективу (бригаде);
- возможность параллельного использования хозрасчетных методов управления производственными коллективами (фонд оплаты труда в процентах от стоимости выполненного заказа или иного установленного объема продукции), а также механизма полной коллективной материальной ответственности.

Недостатки:

- ориентированность на достижение преимущественно количественных результатов труда, соответственно, необходимость централизованного контроля качества при приемке работ;
- необходимость разработки и внедрения специальных и достаточно сложных методик распределения коллективного заработка между членами бригады (например, построенных на механизме КТУ);
- потенциальная угроза инициативного увольнения лучших рабочих в случае негласной ориентации бригады на использование «уравнительного подхода» к распределению коллективного заработка.

Рекомендации по применению: целесообразно использовать большинством предприятий реального сектора экономики.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: сочетание фиксированного оклада с условно-постоянной доплатой к нему

Принципы реализации:

- **фиксированные оклады устанавливаются в традиционном порядке;**
- **максимальная величина фиксированных окладов искусственно ограничена и не должна превышать двух МРОТ (минимальных размеров оплаты труда);**
- **условно-постоянная доплата определяется по каждой из соответствующих должностей, зафиксированных в штатном расписании организации;**
- **размер доплаты определяется как разница между размером фиксированного должностного оклада и приемлемым для данной организации уровнем основного заработка по данной должности;**
- **конкретная величина должностного оклада и условно-постоянной доплаты фиксируются в штатном расписании и трудовом договоре соответствующего работника;**
- **при отсутствии нарушений в деятельности работника в расчетном периоде, ему выплачивается фиксированный оклад и доплата в полном объеме (в соответствие с фактически отработанным рабочим временем);**
- **в случае зафиксированных нарушений в деятельности работника в расчетном периоде, выплачиваемая ему доплата может быть уменьшена или отменена полностью.**

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: сочетание фиксированного оклада с условно-постоянной доплатой к нему

Дополнительные требования по применению:

- **общий порядок основной оплаты труда с использованием условно-постоянных доплат должен быть закреплен в соответствующем внутреннем регламенте организации и в трудовом договоре сотрудника;**
- **для исключения возможности откровенного произвола или необъективного отношения со стороны руководителя подразделения, в разделе «Функциональная ответственность» должностной инструкции работника должны быть закреплены конкретные нарушения, за которые он подлежит рассматриваемым санкциям, и конкретные размеры самих санкций (процент уменьшения доплаты);**
- **решение об уменьшении или отмене доплаты принимается либо руководителем соответствующего структурного подразделения, либо штабными службами организации, осуществляющими контрольные и надзорные функции;**
- **уменьшение или отмена доплаты за расчетный период осуществляется на основании представления со стороны руководителя соответствующего подразделения и оформляется приказом по кадрам;**
- **сотрудник, в отношении которого используются санкции, должен быть ознакомлен с представлением об их применении и имеет право обжаловать у руководителя кадрового направления (но не у профсоюза);**
- **учитывая односторонний характер воздействия рассматриваемого механизма, для попадающих под его действие сотрудников целесообразно использовать механизм регулярных вознаграждений.**

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: сочетание фиксированного оклада с условно-постоянной доплатой к нему

Преимущества:

- учет особенностей национального трудового менталитета россиян;
- прямая зависимость размеров основного заработка сотрудника от степени его добросовестности при исполнении принятых на себя трудовых обязательств;
- возможность реализации прямых штрафных санкций к сотрудникам, допустившим прямые нарушения установленных должностных функций в течение расчетного периода, без угрозы вступления в конфликт с действующим трудовым законодательством (рассматриваемых механизм формально не противоречит его требованиям, т.к. фиксированный оклад больше МРОТ и не подлежит оперативному уменьшению).

Недостатки:

- некоторое усложнение технологии мотивации персонала;
- необходимость личного участия руководителей структурных подразделений в расчете соответствующих выплат;
- не адаптированность к психологии отечественного персонала, соответственно – угроза регулярных трудовых конфликтов по вопросу уменьшения размеров условно-постоянных доплат.

Рекомендации по применению: целесообразно использовать для основной оплаты труда сотрудников категорий «исполнители» и «менеджеры нижнего звена», при технологической невозможности применения коллективной или сдельной формы оплаты труда.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: сочетание фиксированного оклада с условно-переменной доплатой к нему

Принципы реализации:

- **фиксированные оклады устанавливаются в порядке, аналогичном ранее рассмотренному порядку;**
- **условно-переменная доплата устанавливается фиксированным процентом от фактического финансового результата, обеспеченного работником своему работодателю;**
- **величина фиксированного процента определяется с учетом среднерыночного уровня основной оплаты труда по данной должности;**
- **размер фиксированного процента может быть скорректирован в ту или другую сторону, исходя из закрепленной в кадровой стратегии организации ориентации на поддержание среднего уровня оплаты труда своих работников в сравнение со среднерыночным уровнем);**
- **конкретная величина должностного оклада и процента условно-переменной доплаты фиксируются в штатном расписании и в трудовом договоре соответствующего работника;**
- **фиксированный оклад выплачивается в общем для организации порядке;**
- **условно-переменная доплата начисляется и выплачивается в зависимости от технологических особенностей трудовой деятельности конкретного специалиста либо ежемесячно, либо по факту оплаты заказчиком соответствующей работы.**

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: сочетание фиксированного оклада с условно-переменной доплатой к нему

Дополнительные требования по применению:

- общий порядок основной оплаты труда с использованием условно-переменных доплат должен быть закреплен в соответствующем внутреннем регламенте организации и в трудовом договоре сотрудника;**
- фиксированный процент, определяющий сумму доплаты, не может быть пересмотрен работодателем до истечения срока трудового договора;**
- учитывая характер трудовой деятельности сотрудников, попадающих под действие рассматриваемого механизма основной оплаты труда, прямые экономические санкции в их адрес не применяются;**
- при выявлении факта грубых нарушений трудовой или производственной дисциплины, а также требований по обеспечению безопасности организации, к виновному сотруднику применяются исключительно административные санкции в форме перевода на другую должность или увольнения;**
- учитывая прямой характер мотивирующего воздействия рассматриваемого механизма, для попадающих под его действие сотрудников нецелесообразно использовать механизм регулярных вознаграждений.**

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ОСНОВНАЯ ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА: сочетание фиксированного оклада с условно-переменной доплатой к нему

Преимущества:

- прямая зависимость размеров основного заработка сотрудника от фактически обеспеченных им финансовых результатов, следовательно, высокая степень мотивированности к обеспечению наилучших количественных и качественных результатов труда;
- «прозрачность» механизма основной оплаты труда для сотрудника;
- отсутствие необходимости в использовании инструментов регулярной дополнительной мотивации.

Недостатки:

- некоторое усложнение технологии мотивации персонала;
- ограниченное число рабочих мест, в отношении которых можно использовать рассматриваемый механизм.

Рекомендации по применению: целесообразно использовать для основной оплаты труда сотрудников, замещающих рабочие места, отвечающие следующим требованиям:

- занимающий данное рабочее место сотрудник самостоятельно или с подчиненным ему техническим исполнителем выполняет весь объем работ по заключенному организацией подрячному договору (например, на аудиторское или консалтинговое обслуживание);
- результаты трудовой деятельности сотрудника, замещающего данное рабочее место, четко измеримы в стоимостном исчислении (например, реализованные за период товары или оказанные услуги).

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: общие методические положения

Целью премирования персонала является мотивация сотрудника к превышению указанных выше обязательств в форме инициативного выполнения трудовых функций, выходящих за рамки, установленные должностной инструкцией.

Целями мотивации с использованием социально-экономических льгот выступает обеспечение:

- мотивированности сотрудников к собственному карьерному росту;
- мотивированности трудовых коллективов отдельных подразделений к достижению лучших результатов в сравнение с другими аналогичными подразделениями;
- дополнительных предпосылок для формирования в трудовом коллективе позитивного психологического климата и отношений корпоративного духа.

Общие методические ограничение: ни премии, ни, тем более, социально-экономические льготы не могут рассматриваться в качестве инструмента мотивации отсутствия нарушений в деятельности сотрудников.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: премия по итогам квартала

Место в подсистеме премирования: исторически сложившаяся и широко практикуемая самыми различными категориями работодателей форма вознаграждения персонала, используемая в большинстве отечественных организаций как главный инструмент дополнительной экономической мотивации.

Основные недостатки традиционного подхода к распределению квартальных премий:

- используются для премирования всех категорий работников без учета специфики характера их трудовой деятельности;
- устанавливаются процентом от должностного оклада, т.е. превращается в фиксированную доплату, что резко снижает их мотивирующий эффект;
- используемый принцип «уменьшение премии в случае выявленных нарушений» искажает методологическое требование к дополнительной мотивации персонала, объектом которой не может выступать добросовестное исполнение сотрудником функциональных обязанностей, установленных должностной инструкцией и трудовым договором.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: премия по итогам квартала

Рекомендуемая технология распределения квартальной премии

Объекты премирования – все сотрудники организации, за исключением топ менеджеров и специалистов, основная оплата труда которых осуществляется с использованием механизма условно-переменных доплат к фиксированному должностному окладу.

Технологическая последовательность распределения премии:

- определение общей суммы премии, выделяемой для организации в целом, осуществляется по согласованию с собственниками процентом от прибыли, полученной за расчетный период;
- определение доли каждого подразделения осуществляется финансовой службой пропорционально удельному весу использованного фонда основной оплаты труда подразделения в аналогичном суммарном показателе организации в целом;
- возможное перераспределение доли конкретных подразделений осуществляется решением первого руководителя организации в случае наличия обоснованных серьезных претензий к результатам их деятельности в расчетном квартале;
- сумма квартальной премии руководителей структурных подразделений определяется топ менеджером, которому подчиняется соответствующее подразделение, в рамках общей суммы премии, выделенной подразделению;
- распределение премий между конкретными сотрудниками подразделения осуществляется его руководителем с учетом результатов текущей оценки индивидуальных трудовых результатов за расчетный квартал;
- в подразделениях с численностью персонала более 10-12 человек, руководитель делегирует соответствующие полномочия менеджерам нижнего звена, распределяющим премии между непосредственными подчиненными (доля каждого первичного коллектива определяется по аналогу с общим для организации порядком, размеры премий менеджеров определяет руководитель подразделения).

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: премия по итогам квартала

Дополнительные требования по применению технологии

- при выявленной дирекцией необходимости уменьшения суммы премии, выделяемой конкретным подразделениям, образовавшую экономию следует направлять для увеличения премиального фонда наиболее достойных подразделений той же категории;
- на специальном собрании трудового коллектива организации психолог должен разъяснить сотрудникам, почему никому из них объективно не выгодно обсуждать с коллегами конкретные размеры полученных премий;
- после утверждения выделенной подразделению суммы квартальной премии за расчетный период любое вмешательство со стороны высшего руководства организации в процесс внутреннего распределения не допускается;
- при использовании рассматриваемого инструмента мотивации принцип «черного конверта» соблюдается особенно жестко – разглашение размеров полученной премии определяется Положением о премировании сотрудников как должностное нарушение, вызывающее автоматическое уменьшение следующей квартальной премии;
- сотрудник не вправе апеллировать к руководителю подразделения по вопросу размеров установленной ему премии, тем более – обращаться в вышестоящие инстанции;
- при наличии в организации профессионального союза его участие в процедуре распределения квартальных премий не предусматривается.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: вознаграждение по итогам года

Общие положения:

Место в подсистеме премирования: вторая разновидность премиальных выплат, используемая большинством отечественных работодателей.

Традиционный подход к распределению вознаграждения имеет столь же низкое мотивирующее воздействие, как и квартальная премия, в силу «привязки» его размеров к должностному окладу работника («тринадцатая зарплата»).

Рекомендуемая технология мотивации с использованием вознаграждения по итогам года:

- объекты премирования – все сотрудники организации, отработавшие в ней полный календарный год за исключением топ менеджеров.
- основной принцип использования: в подсистеме мотивации персонала данная премия должна публично позиционироваться администрацией как практическая реализация «механизма участия коллектива в прибыли организации».
- целевая функция вознаграждения – содействовать формированию и поддержанию отношений корпоративного духа в трудовом коллективе (участвуя в прибыли своего работодателя, наемный персонал испытывает не только благодарность к социально ответственным собственникам, но и ощущает свою причастность к общим для организации целям и чисто финансовым интересам).

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: вознаграждение по итогам года

Технологическая последовательность распределения премии:

- определение общей суммы премии, выделяемой для организации в целом, осуществляется по решению собственников процентом от суммы прибыли, полученной за расчетный год;**
- выделенная сумма распределяется финансовой службой организации не между структурными подразделениями, а между категориями должностей, пропорционально фактически начисленной по ним основной оплате труда за расчетный год;**
- в таком же централизованном порядке соответствующие суммы вознаграждения распределяются равными долями между сотрудниками, принадлежащими к одной профессиональной категории.**

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ

ПЕРСОНАЛА: вознаграждение по итогам года

Дополнительные требования по применению:

Во-первых, необходимо постоянно подчеркивать коллективную направленность мотивирующего воздействия, в частности, полностью игнорировать личный вклад конкретных сотрудников в обеспечение конечных результатов (за индивидуальные заслуги они уже были поощрены, а за индивидуальные нарушения – наказаны с использованием других инструментов).

Во-вторых, для упрощения механизма распределения, при определении профессиональных категорий сотрудников следует использовать не штатное расписание, а упрощенную группировку из 5 – 7 позиций, например для корпорации:

- руководители и главные специалисты департаментов и управлений;
- руководители и главные специалисты отделов;
- руководители и специалисты нижнего звена;
- рабочие и служащие первой категории (профессиональный стаж более пяти лет);
- рабочие и служащие второй категории (профессиональный стаж от года до пяти лет);
- молодые специалисты (профессиональный стаж менее года);
- младший обслуживающий персонал.

В-третьих, распределение вознаграждения по итогам года должно иметь публичный характер, что обеспечивается доведением до сотрудников следующей информации:

- сумма прибыли организации за истекший финансовый год;
- процент, выделенный собственниками трудовому коллективу;
- общая сумма вознаграждения по организации в целом;
- процент от нее по каждой профессиональной категории;
- сумма, выделенная каждой профессиональной категории;
- сумма, причитающаяся сотрудникам, принадлежащим к той или иной категории.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: бонусы топ менеджерам организации

Общие положения:

Место в подсистеме: выступают единственным инструментом дополнительной экономической мотивации для данной категории персонала.

Технология расчета и выплаты вознаграждения:

- рассчитываются по итогам завершеного финансового года процентом от чистой прибыли организации;
- процент определяется собственниками организации и носит индивидуальный характер;
- при отсутствии в работе вознаграждение топ менеджеров по итогам года начисляется автоматически;
- при наличии серьезных нарушений (см. ниже) собственниками организации (по своему решению или по представлению его президента) могут вынести решение об уменьшении причитающегося по контракту процента или полном снятии бонуса за расчетный год.

Дополнительные требования и рекомендации по применению:

- информация о конкретной величине «доли в прибыли организации» фиксируется в трудовом договоре каждого из топ менеджеров и имеет статус «строга конфиденциальной»;
- по соглашению сторон бонус топ менеджерам может выплачиваться не в денежной форме, а путем передачи им в собственность акций данной организации на эквивалентную сумму, либо из капитального резерва акций, либо как опциона на приобретение акций следующей эмиссии.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: бонусы топ менеджерам организации

Основания для отмены или уменьшения бонуса:

- для первого руководителя (президента) – невыполнение установленных собственниками приоритетных задач, связанных со стратегическим развитием организации (реформирование системы внутрифирменного менеджмента, поглощение стратегического конкурента, переход в новую по «финансовой мощности» категорию организации, достижение установленной доли на обслуживаемом рынке и др.);
- для вице-президента по маркетингу - невыполнение установленных приоритетных задач, связанных с коммерческим направлением стратегического развития организации (улучшение структуры клиентской базы, принципиальное обновление ассортимента, выход на новые региональные рынки и др.);
- для вице-президента по финансам - невыполнение установленных приоритетных задач, связанных с финансовым направлением стратегического развития организации (повышение уровня капитализации, увеличение чистой прибыли, улучшение структуры активов, сокращение потерь от финансовых рисков и др.);
- для вице-президента по персоналу - невыполнение установленных приоритетных задач, связанных с кадровым направлением стратегического развития организации (улучшение кадрового потенциала, сокращение текучести кадров, реализация намеченной программы оптимизации системы HR-менеджмента и др.);
- для вице-президента по безопасности – реализованные в отношении организации масштабные угрозы, ставшие причиной глобальных имущественных или не имущественных потерь.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: временные доплаты к должностному окладу

Технология установления и выплаты:

- доплаты имеют строго индивидуальный характер.
- устанавливаются на период временного исполнения сотрудником функций, не входящих в перечень его прямых должностных обязанностей, например:
 - - при исполнении одним из специалистов или менеджеров роли персонального куратора стажера из сторонней организации (период стажировки не менее двух недель);
 - - при направлении специалиста в длительную служебную командировку для оказания помощи в реорганизации иногороднего отделения;
 - - при временном исполнении функций отсутствующего более недели руководителя структурного подразделения специалистом, не являющимся его официальным заместителем и т.п.
- доплаты устанавливаются приказом первого руководителя организации по представлению начальника соответствующего структурного подразделения;
- срок их действия определяется фактической продолжительностью периода, в течение которого сотрудником реально исполняются дополнительные функции;
- указанный срок фиксируется в соответствующем приказе и, при необходимости, может быть продлен в том же порядке.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: премия за обеспеченный не планируемый эффект

Целевая функция вознаграждения: мотивация сотрудников, обеспечивших организации дополнительную прибыль или избавивших ее от финансовых потерь.

Технология расчета и выплаты вознаграждения:

- конкретный размер премии определяется фиксированным процентом (обычно не менее 3 и не более 5%) от суммы фактически обеспеченного экономического эффекта;
- установленная решением руководства организации величина процента отражается во внутреннем регламенте – Положении о премировании сотрудников;
- решение о начислении этой премии принимается президентом по представлению руководителя соответствующего подразделения;
- на представлении о премировании в обязательном порядке должна быть виза финансовой службы, подтверждающая факт получения и заявленный размер экономического эффекта.

Дополнительные требования и рекомендации по применению:

- указанная форма вознаграждения не распространяется на сотрудников, для которых подобные функции включены в перечень прямых должностных обязанностей;
- вознаграждения могут быть не только разовыми, но и стабильно – регулярного характера действия (например, процентом от суммы квартальной прибыли организации, полученной от обслуживания клиента, привлечение которого было обеспечено конкретным сотрудником);
- не подлежит вознаграждению «прогнозируемый» эффект, либо неопределенный по размеру, либо реально еще не полученный организацией;
- на данную форму вознаграждения не только не распространяется принцип конфиденциальности, но и обеспечивается его максимальная публичность.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: премия за выполнение особо важных заданий руководства

Целевая функция вознаграждения: применяется для мотивации сотрудников преимущественно штабных служб по результатам выполненных ими работ в области повышения эффективности корпоративного управления и общего уровня корпоративной культуры.

Технология расчета и выплаты вознаграждения:

- статус «особо важных» присваивается уже на стадии планирования соответствующих мероприятий, которые, таким образом, автоматически включаются в перечень потенциальных объектов премирования;
- перечень специалистов, как потенциальных получателей вознаграждения, формируется курирующим соответствующее направление вице-президентом организации, и фиксируется в специальном приказе;
- для создания необходимого мотивирующего эффекта общая сумма премии при успешной реализации конкретного мероприятия определяется топ менеджментом при присвоении ему указанного выше статуса и доводится до сведения всех участников его практической реализации;
- источником финансирования выступает часть фонда материального поощрения, находящаяся в распоряжении лично президента организации;
- премия выплачивается по решению президента, в том числе – на основании представления одного из его заместителей.

Дополнительные требования и рекомендации по применению:

- при премировании вице-президентов, соответствующее решение должно быть согласовано собственниками организации;
- при участии в выполнении задания нескольких специалистов, распределение общей суммы премии между ними осуществляется руководителем проектного коллектива.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ

Общие положения:

Целями мотивации с использованием данных льгот выступает обеспечение:

- мотивированности сотрудников к собственному карьерному росту;
- мотивированности трудовых коллективов отдельных подразделений организации к достижению лучших результатов в сравнение с другими подразделениями;
- дополнительных предпосылок для формирования в трудовом коллективе организации позитивного психологического климата и отношений корпоративного духа.

Прикладные задачи рассматриваемого направления мотивации:

- обеспечить администрации дополнительные возможности для воздействия на сотрудников посредством разнообразных инструментов косвенной экономической мотивации;
- повысить имидж организации на рынке труда как работодателя, обеспечивающего своему персоналу, наряду с другими условиями и возможностями, эффективную социальную поддержку;
- создать дополнительные условия для формирования в трудовом коллективе отношений «корпоративного духа», как ответной реакции сотрудников на заботу об их социальных интересах, проявляемую работодателем;
- улучшить качество человеческого капитала организации путем использования инструментов, обеспечивающих удовлетворение таких значимых для человека потребностей, как сохранение хорошего здоровья, полноценный отдых и др.;
- решить долгосрочные кадровые проблемы организации, связанные с естественной ротацией персонала, путем участия в получении профессионального образования и трудоустройстве детей собственных служащих;
- обеспечить корректную оптимизацию налоговых платежей самой организации и ее сотрудников.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ

Технология применения льгот коллективного характера

Общая характеристика: льготы коллективного характера, в равной мере распространяющиеся на всех сотрудников организации и имеющие преимущественно психологическую направленность.

Типовой перечень:

- различные формы материальной помощи;
- содержание детских садов, лагерей летнего отдыха, пансионатов и т.п.
- оплачиваемый проезд на общественном транспорте;
- дотируемое питание в столовой и буфетах банка;
- дотации на приобретение путевок и туров;
- льготы по потребительским ссудам на различные цели;
- доплаты к отпускным «на лечение».

Порядок установления:

- общий перечень льгот ежегодно определяется дирекцией с учетом планируемых финансовых возможностей;
- перечень льгот и конкретный порядок их предоставления устанавливается приказом по организации;
- реализуются либо в автоматическом режиме (например, финансирование дополнительных затрат на дотируемое питание), либо по факту получения соответствующего заявления от работника организации (например, на устройство ребенка в детский сад).

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ

Технология применения льгот группового характера

Общая характеристика: льготы группового характера, имеющие как мотивационную, так и психологическую направленность, и распространяющиеся на коллективы структурных подразделений, заслуживших особое поощрение со стороны администрации.

Типовой перечень:

- оплаченные работодателем краткосрочные туры;
- оплаченные работодателем дорогостоящие культурные мероприятия;
- корпоративные вечеринки и уик-энды и т.п.

Порядок установления:

- возможность получения рассматриваемых льгот и общий порядок их предоставления фиксируется в соответствующем внутреннем регламенте организации и доводится до сведения всего трудового коллектива;
- общий перечень льгот ежегодно определяется дирекцией с учетом планируемых финансовых возможностей;
- предоставляются коллективам конкретных подразделений приказом президента на основании представления со стороны одного из вице-президентов или службы персонала.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОЦИАЛЬНЫХ ЛЬГОТ

Технология применения льгот индивидуального характера

Общая характеристика: льготы индивидуального характера, распространяющиеся на наиболее ценные для организации категории сотрудников и имеющие преимущественно мотивационную направленность.

Типовой перечень:

- компенсация затрат на содержание личного автомобиля при использовании его в служебных целях;
- выделение дополнительных лимитов на представительские расходы;
- оплачиваемые работодателем полисы в частных пенсионных и медицинских фондах;
- компенсация коммунальных расходов и затрат на аренду жилья;
- содействие в приобретении жилья;
- возмещение затрат на обучение детей в образовательных учреждениях.

Порядок установления:

- общий перечень предоставляемых льгот определяется президентом по согласованию с его собственниками;
- состав индивидуальных «социальных пакетов» по соответствующим рабочим местам определяется президентом и может быть скорректирован в процессе найма конкретного менеджера или специалиста.
- «социальный пакет», установленный для конкретного сотрудника в момент его найма, фиксируется в трудовом договоре и не может быть пересмотрен до завершения срока действия данного документа;
- информация о конкретном содержании и стоимости индивидуальных «социальных пакетов» имеет статус «строго конфиденциальной».

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

МОРАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Общие положения:

Стратегическая цель моральной мотивации - создание у сотрудников уверенности, что их трудовая активность всегда будет должным образом оценена работодателем и отмечена не только в «материальном плане».

Отличительный признак используемых здесь инструментов - направленность на удовлетворение не материальных, а морально – нравственных потребностей человека, таких как потребностей в признании, уважении, ощущении себя членом «команды» и т.п.

Мотивирующий потенциал:

- создание у сотрудников дополнительной заинтересованности, с одной стороны, в полноценном исполнении обязательств перед работодателем и, с другой стороны, ориентирование их на достижение дополнительных трудовых результатов;
- формирование у сотрудников подсознательного ощущения психологического комфорта и удовлетворенности своей трудовой деятельностью, следовательно – отношениями с работодателем;

Главное методическое требование – в подсистеме мотивации персонала моральная мотивация должна играть вспомогательную роль, дополняя экономическую мотивацию и другие формы неимущественной мотивации.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

МОРАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Общие положения:

Общее ограничение: в рамках настоящей темы не рассматриваются такие формы неимущественной мотивации персонала как:

- включение сотрудника в резерв на выдвижение;
- горизонтальные должностные перемещения, отвечающие интересам сотрудника;
- направление сотрудника на дополнительное обучение по престижным программам и т.п.

Указанные мотивирующие инструменты являются предметом изучения в рамках других разделов программы повышения квалификации («Дополнительное обучение персонала» и «Управление резервом на выдвижение»).

Возможные стратегические подходы к организации моральной мотивации персонала:

- ◆ децентрализованный подход;
- ◆ централизованный подход.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

МОРАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Децентрализованный подход к организации:

Принцип реализации:

- дирекция и служба персонала не участвуют в формировании и эксплуатации рассматриваемого направления подсистемы мотивации;
- во внутренних регламентах организации механизм моральной мотивации персонала не закрепляется;
- инструменты морального поощрения трудовых коллективов подразделений не применяются;
- ответственность за моральную мотивацию персонала несут руководители структурных подразделений и первичных трудовых коллективов;
- для моральной мотивации сотрудников используются исключительно инструменты устного поощрения, которые применяются соответствующими руководителями в оперативном режиме;
- факты моральной мотивации конкретных сотрудников в системе кадрового учета не отражаются.

Используемые инструменты (методы) мотивации:

- инструменты, реализуемые в публичном порядке;
- инструменты, реализуемые в порядке личного общения.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

МОРАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Децентрализованный подход к организации:

Инструменты, реализуемые в публичном порядке:

- устная благодарность сотруднику в присутствии его коллег;
- публичное признание особых заслуг сотрудника при подведении руководителем итогов выполненной работы или рабочего периода;
- публичное обещание доложить о заслугах работника вышестоящей инстанции.

Инструменты, реализуемые в порядке личного общения:

- признание заслуг работника в форме сопоставления его с менее эффективными коллегами;
- констатация факта улучшения результатов трудовой деятельности сотрудника, в сравнении с ранее имевшими место проблемами;
- поощрение сотрудника в форме выражения руководителем своего удивления неожиданным для него позитивным трудовым результатом;
- поощрение сотрудника путем признания его достоинств, не имеющих прямого отношения к трудовой деятельности (чувство юмора, коммуникабельность, внимание к своей внешности и т.п.).

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

МОРАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Централизованный подход к организации:

Принцип реализации:

- в формировании и эксплуатации рассматриваемого направления подсистемы принимает постоянное участие дирекция и служба персонала;
- механизм централизованной моральной мотивации персонала закрепляется во внутренних регламентах организации;
- в процессе централизованной мотивации персонала используются инструменты морального поощрения как индивидуальной, так и коллективной направленности;
- большинство используемых методов используются «в связке» с методами социально-экономической мотивации;
- ответственность за эффективность моральной мотивации персонала несут как служба персонала, так и руководители структурных подразделений и первичных трудовых коллективов;
- факты моральной мотивации конкретных сотрудников отражаются в системе кадрового учета.

Используемые инструменты (методы) мотивации:

- инструменты индивидуального характера воздействия;
- инструменты, коллективного характера воздействия.

Лекция 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

МОРАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Централизованный подход к организации:

Инструменты, индивидуального характера воздействия:

- представление сотрудника к отраслевым наградам («Почетный строитель», «Народный учитель» и т.п.);
- благодарность в приказе по организации, с вручением его копии сотруднику на общем собрании коллектива подразделения;
- публичная устная благодарность со стороны президента на общем собрании коллектива организации по итогам года;
- награждение почетным знаком «Ветеран организации»;
- фотография на доске «Лучшие работники организации».

Инструменты, коллективного характера воздействия:

- торжественное вручение коллективу подразделения диплома победителя в ежегодном или ежеквартальном конкурсе на звание «Лучший филиал (дополнительный офис, отделение и т.п.)», «Лучшее штабное подразделение», «Лучшее бизнес-подразделение»;
- коллективная фотография с президентом;
- письменная благодарность коллективу от имени собственников организации.

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Неудовлетворительное состояние психологического климата в трудовом коллективе банка повышает вероятность:

- прямых финансовых потерь и ухудшения качества банковских продуктов из-за практически неизбежных ошибок специалистов, работающих в условиях постоянного стресса;
- снижения качества человеческого капитала банка в результате перехода высококвалифицированных сотрудников в кредитные организации с более комфортными, с психологической точки зрения, условиями труда;
- трудовых, производственных и межличностных конфликтов, основной причиной которых являются нервные перегрузки участников;
- потерь по вине сотрудников, нелояльность которых работодателю определилась психологическим дискомфортом.

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Стратегическая цель подсистемы - формирование и поддержание в трудовом коллективе психологического климата, благоприятствующего наиболее эффективному функционированию кадрового направления деятельности организации.

Прикладные задачи подсистемы:

- обеспечение всем категориям сотрудников наиболее комфортной психологической среды для исполнения должностных функций;
- предотвращение или оперативная ликвидация трудовых (между сотрудниками и администрацией), личностных (между самими сотрудниками внутри структурных подразделений) и производственных (между руководителями различных подразделений) конфликтов;
- идеологическое воспитание коллектива, нацеленное на формирование и поддержание отношений «корпоративного и командного духа».

Участники процесса управления психологическим климатом:

- руководители всех структурных подразделений (основные функции);
- психолог службы персонала или приглашенного на договорной основе консалтингового центра;
- служба безопасности банка.

Лекция 8. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОДСИСТЕМЕ

- индивидуальный характер применения конкретных методов поддержки с учетом индивидуальных особенностей персонала организации и ее финансовых возможностей по их практической реализации;**
- постоянный контроль над промежуточными результатами эксплуатации подсистемы с оперативной корректировкой ее при выявлении любых отклонений от «штатного» режима;**
- приоритет методов профилактического характера;**
- использование административных методов коррекции психологического климата лишь в очевидно кризисных ситуациях.**

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ

Вариант 1: ориентация на использование штатного психолога.

Преимущества:

- большая степень доверия со стороны сотрудников к своему коллеге, нежели к специалистам сторонней фирмы;
- большая оперативность действий при возникновении кризисной ситуации;
- лучшие возможности воздействия на психолога со стороны администрации.

Недостатки:

- угроза влияния на выводы и рекомендации штатного психолога субъективных факторов, вытекающих из его личных отношений с сотрудниками и руководителями структурных подразделений;
- в небольших организациях - угроза неполной загрузки психолога.

Рекомендации по применению:

- в качестве приоритетного варианта целесообразно использовать в достаточно крупных организациях;
- при наличии финансовых возможностей целесообразно дополнять данный вариант регулярным привлечением консалтинговой фирмы для проведения «независимого» обследования состояния психологического климата.

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ

Вариант 2: ориентация на услуги специализированных центров психологического консалтинга.

Преимущества:

- более высокий уровень квалификации психологов, работающих в специализированных консалтинговых фирмах крупных городов России;
- отсутствие личной заинтересованности приглашенного со стороны специалиста в сокрытии тех или иных фактов.

Недостатки:

- высокая стоимость соответствующих услуг и не всегда высокая квалификация психологов периферийных консалтинговых центров;
- меньший уровень доверия к «сторонним» психологам со стороны сотрудников организации.

Рекомендации по применению:

- в качестве приоритетного варианта целесообразно использовать небольшим и средним организациям с достаточно высокой рентабельностью;
- взаимодействие с такими центрами целесообразно строить на основе отношений стратегического партнерства.

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ

Вариант 3: ориентация на обеспечение регулярной психологической поддержки лишь топ-менеджеров.

Преимущество: наименее затратный для работодателя вариант по данному направлению управления персоналом.

Недостатки:

- практическая невозможность реализации требования о формировании в трудовом коллективе отношений корпоративного духа;
- высокая вероятность систематических потерь от состоявшихся психологических конфликтов в трудовых коллективах и индивидуальных ошибок сотрудников, работающих в условиях постоянного стресса.

Рекомендации по применению: вариант целесообразно использовать только в низко рентабельных организациях.

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

МОНИТОРИНГ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Задачи мониторинга:

- оценка общего состояния психологического климата в трудовом коллективе организации в целом и ее структурных подразделений;
- выявление негативно влияющих на него факторов.

Методы сбора исходной информации:

- *прямые методы* (анкетирование, индивидуальные и коллективные собеседования, специальные методы тестирования);
- *косвенные или неформальные методы* (результаты личного общения психолога с руководителями и иными специалистами в неформальной обстановке, беседы с увольняющимися сотрудниками, а также сведения, полученные службой безопасности из конфиденциальных источников или с использованием специальных технических средств).

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

МОНИТОРИНГ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА

1. Экспертное заключение, включающее:

Данные статистического характера, отражающие:

- степень удовлетворенности сотрудников своими отношениями с работодателем, непосредственным руководителем и коллегами по работе;
- разделение структурных подразделений организации на три категории по признаку степени благополучия психологического климата: благополучные, с зарождающимися конфликтами, с развивающимися конфликтами.

Заключение о причинах выявленных конфликтов или ухудшения психологического климата в целом:

- ошибки разработчиков системы управления персоналом, заложившие в нее процедуры и механизмы, систематически вызывающие конфликты;
- негативные личностные качества руководителя подразделения;
- наличие в подразделении “возмутителей спокойствия” в лице сотрудников в силу различных причин провоцирующих конфликты в своем коллективе;

2. Экспертные рекомендации по поддержанию текущего (благополучного) состояния или вынужденной коррекции психологического климата.

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

МЕТОДЫ КОРРЕКЦИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Методы психологического характера, которые применяются на ранних стадиях развития выявленного конфликта или при относительно незначительном ухудшении психологического климата:

- индивидуальные и групповые собеседования;**
- психотехнические сеансы;**
- деловые игры (в том числе “ролевые”) с элементами ситуационного анализа;**
- индивидуальная психологическая диагностика;**
- фокусированная психологическая помощь.**

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

МЕТОДЫ КОРРЕКЦИИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Методы административного характера:

Методы нейтрализации конфликтов на ранней стадии их развития:

- дополнительное обучение недавно назначенного руководителя подразделения, ставшего инициатором конфликта или ухудшения психологического климата из-за недостаточного опыта (при подтверждении факта наличия у него необходимых личностных качеств);
- перевод ценного для организации сотрудника, не сумевшего установить позитивные личностные коммуникации с коллегами по работе, в другое структурное подразделение.

Методы, реализуемые на кризисной стадии конфликта или в случае принципиального ухудшения психологического климата:

- увольнение выявленного “возмутителя спокойствия”;
- перевод на должность эксперта виновного в кризисной ситуации руководителя, у которого в процессе дополнительной проверки не подтвердилось наличие необходимых личностных качеств;
- расформирование структурного подразделения, большинство сотрудников которого оказались вовлеченными в конфликт и, по заключению психолога, уже не способны восстановить прежние отношения.

Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ КЛИМАТОМ В КОЛЛЕКТИВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерии для оценки эффективности подсистемы:

- динамика показателя “текучности кадров” в части инициативных увольнений;
- динамика показателя числа трудовых конфликтов;
- динамика показателя числа заявлений от сотрудников о переводе в другое подразделение;
- динамика статистических данных, отражающих степень удовлетворенности сотрудников психологическим климатом в их коллективах;
- результаты сторонних экспертных заключений.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ - текущая и перспективная защищенность ее от разнообразных угроз имущественного и неимущественного характера, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности.

СПЕЦИФИКА ДАННОГО НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ее местом в комплексной системе внутрифирменного менеджмента – «стык» двух систем управления:

- системы HR-менеджмента;
- системы менеджмента безопасности.

СПЕЦИФИКА ДАННОГО НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ОПРЕДЕЛЯЕТ:

- особенности взаимодействия между руководителями соответствующих направлений уставной деятельности организации, службой персонала и службой безопасности, руководителями прочих подразделений организации и указанными выше штабными службами;
- необходимость координации стратегий HR-менеджмента и менеджмента безопасности.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КЛАССИФИКАЦИЯ УГРОЗ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

По признаку целевой направленности угрозы выделяются:

- угрозы безопасности сотрудников организации;
- угрозы безопасности организации со стороны ее собственных сотрудников, которые по различным могут нанести ущерб ее имущественным и немущественным интересам.

По признаку характера потерь от реализованных угроз выделяются:

- угрозы информационной безопасности, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме разглашения конфиденциальной информации, а также искажения или уничтожения любых сведений и баз данных, используемых организацией в своей деятельности;
- угрозы имущественной безопасности, связанные с деятельностью персонала и реализуемые в форме хищения или умышленного повреждения (уничтожения) различных элементов имущества организации

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КЛАССИФИКАЦИЯ УГРОЗ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

по признаку их источника (субъекта угрозы):

- **угрозы со стороны конкурентов** (причем как самой организации - работодателя, так и ее клиентов или партнеров) стремящихся к усилению собственных позиций на соответствующем рынке путем использования методов недобросовестной конкуренции, например, деловой разведки, переманивания высококвалифицированных сотрудников, дискредитации соперника в глазах партнеров и государства;
- **угрозы со стороны криминальных структур и отдельных злоумышленников**, стремящихся к достижению собственных целей, находящихся в противоречии с интересами конкретной организации - работодателя или ее клиентов, например, захвату контроля над ним, хищению имущества, нанесению иного ущерба;
- **угрозы со стороны государства** в лице уполномоченных надзорных, регулирующих, фискальных и правоохранительных органов, деятельность которых в некоторых случаях может вызывать угрозы по кадровому направлению работы коммерческих организаций;
- **угрозы со стороны сотрудников организации**, осознанно или в силу общей безответственности наносящих ущерб ее безопасности ради достижения личных целей, например, минимизации трудовых усилий, улучшения материального положения, карьерного роста, мщения работодателю за реальные или мнимые обиды и т.п.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КЛАССИФИКАЦИЯ УГРОЗ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

По экономическому характеру угрозы выделяются:

- *угрозы материального характера, наносящие организации прямой и легко исчисляемый финансовый ущерб,*
- *угрозы нематериального характера, точный размер ущерба от реализации которых обычно невозможно точно определить*

По вероятности практической реализации угрозы выделяются:

- *потенциальные угрозы, практическая реализация которых на конкретный момент имеет лишь вероятностный характер;*
- *реализуемые угрозы, негативное воздействие которых на деятельность субъекта управления находится в конкретный момент в различных стадиях развития;*
- *реализованные угрозы, негативное воздействие которых уже закончилось и ущерб фактически нанесен.*

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ УГРОЗАМ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

- *профилактические или превентивные методы*, которые используются для предотвращения потенциальных угроз или на стадии их фактического зарождения;
- *пресекающие или отражающие методы*, которые используются для противодействия уже реализуемым угрозам с целью полного предотвращения или минимизации связанного с ними ущерба;
- *карающие или репрессивные методы*, которые используются для наказания виновников уже реализованных угроз и имеют своей целью не столько возмещение уже нанесенного организации ущерба, сколько предупреждение реализации аналогичных угроз в дальнейшем.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ УГРОЗАМ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

- *методы административного характера*, предполагающие принятие руководством организации тех или иных административных решений, направленных либо на профилактику потенциальных угроз, либо на наказание их виновников;
- *методы экономического характера*, либо создающие необходимую мотивацию у сотрудников как потенциальных объектов угроз, либо реализуемые в виде санкций к сотрудникам как субъектам угроз;
- *методы психологического характера*, используемые преимущественно для профилактики возможных угроз и имеющие как коллективную, так и индивидуальную направленность.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ УГРОЗАМ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

- *методы легитимного характера*, реализация которых не противоречит не только действующему законодательству, но и нормам предпринимательской этики в области трудовых и конкурентных отношений;
- *методы нелегитимного характера*, реализация которых всегда противоречит нормам предпринимательской этики, реже предполагает определенные нарушения действующего законодательства, не связанные с привлечением виновных к уголовной ответственности;
- *криминальные методы*, факт реализации которых всегда предполагает привлечение виновных к уголовной ответственности.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

ОТЕЧЕСТВЕННАЯ СПЕЦИФИКА

ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ:

- специфическая трудовая ментальность россиян;
- недостатки действующего законодательства в части защиты интересов частного предпринимательства;
- высокий удельный вес «теневой» и криминальной экономики

СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ:

- ориентация собственников или топ менеджмента организации на активное использование методов недобросовестной конкуренции;
- низкая степень социальной ориентации кадровой политики организации;
- неэффективная система HR-менеджмента в организации;
- недостаточная компетентность руководителей среднего и нижнего звена в области экономического и психологического аспектов управления персоналом

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

СТРАТЕГИЯ УПРЕЖДАЮЩЕГО ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ УГРОЗАМ

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ:

- приоритет профилактических методов противодействия возможным угрозам;
- «цель оправдывает средства», т.е. возможность применения нелегитимных методов.

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- возможность эффективного решения возникающих проблем практически без участия государства;
- возможность обеспечения эффективной поддержки других направлений внутрикорпоративного менеджмента.

НЕДОСТАТКИ:

- высокая вероятность конфликтов с действующим законодательством, конкурентами;
- необходимость дорогостоящей ресурсной поддержки.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ:

- корпорации, занимающие лидирующие позиции на обслуживаемом высоко конкурентом рынке;
- высокорентабельные организации, работающие в условиях жесткого прессинга со стороны конкурентов или криминальных структур.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

СТРАТЕГИЯ ПАССИВНОЙ ЗАЩИТЫ ОТ ВОЗМОЖНЫХ УГРОЗ

ОБЩИЕ ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ:

- приоритетная ориентация на защиту со стороны государства в лице правоохранительных и судебных органов;
- минимизация собственных затрат

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- минимальные затраты на практическую реализацию стратегии;
- отсутствие угрозы конфликтов и связанных с ними проблем в отношениях с конкурентами, государством, собственным персоналом.

НЕДОСТАТКИ:

- полная зависимость безопасности организации от эффективности деятельности правоохранительных органов государства;
- ориентация на методы противодействия уже реализованным угрозам, которые являются менее эффективными по сравнению с профилактическими и пресекающими.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ:

- для небольших организаций, работающих на наименее конкурентных рынках;
- для организаций, находящихся в собственности государства или под непосредственным патронажем органов государственного управления.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

СТРАТЕГИЯ АДЕКВАТНОГО ОТВЕТА НА ВОЗМОЖНЫЕ УГРОЗЫ

ОБЩИЕ ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ:

- предполагает возможность использования службой безопасности всего комплекса легитимных методов профилактики и отражения потенциальных угроз;
- в порядке исключения допускается использование и не полностью легитимных методов, но лишь в отношении тех конкурентов или иных источников угроз, которые первыми применили подобные методы.

Данный вариант является *компромиссом* между первым и вторым вариантом, смягчая их радикальные недостатки, но и не позволяя в полной мере использовать их преимущества.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИМЕНЕНИЮ: для большинства современных работодателей.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ВЫБОР КОНКРЕТНОГО ВАРИАНТА СТРАТЕГИИ

- отрасль или сфера деятельности организации, определяющая, во-первых, общий уровень конкурентности соответствующих рынков и, во-вторых, заинтересованность государства в развитии отрасли, а значит и в поддержке относящихся к ней хозяйствующих субъектов;
- степень агрессивности конкурентной стратегии организации, определяющая различную вероятность угроз ее безопасности со стороны конкурентов;
- степень легитимности бизнеса организации, определяющая различную вероятность угроз ее безопасности со стороны криминала и соответствующих государственных органов;
- финансовые возможности организации по обеспечению безопасности;
- квалификация персонала службы безопасности, что прямо связано с предыдущим фактором;
- наличие поддержки со стороны органов государственной власти, следовательно, возможность привлечения к обеспечению безопасности организации правоохранительных органов и спецслужб.

Лекция 10. ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ

- динамика текучести кадров в форме инициативных увольнений сотрудников, в т.ч. – ушедших на работу к непосредственным конкурентам;
- общее количества выявленных угроз, с дифференциацией на угрозы, пресеченные в полном объеме, пресеченные частично, негативно реализованные в полном объеме (в сравнении с предыдущими периодами);
- прямой финансовый ущерб, нанесенный организации в результате частично и полностью реализованных угроз;
- потенциальный ущерб, который могли бы нанести организации полностью или частично пресеченные угрозы;
- результаты реализации плановых профилактических мероприятий;
- отсутствие обоснованных претензий к службе безопасности со стороны правоохранительных органов, собственных подразделений и отдельных сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО КУРСУ

ВЫВОДЫ КОНСТАТИРУЮЩЕГО ХАРАКТЕРА

Основные факторы, влияющие на эффективность системы управления персоналом российской организации:

- степень понимания собственниками и топ менеджментом роли кадрового направления в уставной деятельности;
- степень развития инфраструктуры регионального рынка труда;
- квалификация специалистов кадровой службы;
- финансовые возможности.

Определяющим элементом системы управления персоналом выступает кадровая стратегия организации, идеологической основой которой должна служить доктрина развития человеческого капитала или доктрина рационального сочетания мотивированности и ответственности персонала.

Главным фактором, определяющим невозможность полномасштабного использования зарубежного опыта управления персоналом, является специфический трудовой менталитет россиян и связанные с ним стереотипы их «трудового поведения».

Основной предпосылкой эффективного функционирования службы персонала является обеспечение ей статуса штабной инстанции в иерархии управления организацией.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО КУРСУ

ВЫВОДЫ ПРОГНОЗНОГО ХАРАКТЕРА

Наиболее перспективные направления развития рынка труда современной России:

- активизация сотрудничества между организациями работодателями**
- в решении общих для всех кадровых проблем, прежде всего, в области повышения квалификации персонала;**
- активизация сотрудничества между организациями работодателями и профильными образовательными учреждениями, переход его в режим стратегического партнерства;**
- расширение сети центров управленческого консультирования, специализирующихся на обслуживании субъектов малого и среднего предпринимательства.**

Основные направления совершенствования системы управления персоналом в российских организациях:

- создание и внедрение комплексных автоматизированных систем управления кадровым направлением деятельности;**
- повышение внимания к проблеме формирования и поддержания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа.**