**Лекция 7. Технологии управления персоналом. Консультирование, оценка деятельности и конкурс на вакансию. (4 часа).**

Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основных фазы:

1. Хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде.

2. Стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предложение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации).

3. Управление стратегическими возможностями - выявления внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем).

4. Управления стратегическими задачами в реальном штабе времени -разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

**Кадровые мероприятия** - действия, направленные на достижения соответствия персонала задачам работы организации, проводящихся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.

Условия разработки кадровой политики

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов-внешнее по отношению к организации и внутреннее.

**Факторы внешней среды** могут быть объединены в две группы:

1. Нормативные ограничения.

2. Ситуация на рынке труда.

Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применения тестов при приёме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

**Таблица. Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегии  организации | Уровень планирования | | |
| долгосрочный  (стратегический) | среднесрочный  (управленческий) | Краткосрочный  (оперативный) |
| Открытая кадровая политика | | | |
| Предпринимательская | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика формирования о фирме. Формирование требований к кандидатам. | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведения конкурсов, выдача грантов. Установления контактов с кадровыми агентами\_\_\_\_\_ | Отбор менеджеров и специалистов под проекты |
| Динамического роста | Активная политика привлечения профессионалов | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев формирования горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под код конкретные виды работ. Адаптация персонала |
| Прибыльности | Разработка новых форм организации труда под новые технологии | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) |
| Ликвидационная | Не рассматриваются | Создания нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству | Оценка персонала с целью сокращения. Консультирования персонала по вопросам профессиональной ориентации, программ обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости |
| Круговорота | Оценка потребности в персонала для различных этапов жизни организации | Поиск перспективных специалистов | Консультированная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи |
| **Закрытая кадровая политика** | | | |
| Предпринимательская | Создание собственных (фирменных) | Поиск перспективных специалистов | Привлечение друзей, родственников и знакомых |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Динамического роста | Планирование карьеры.  Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный-Японский) | Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стиму­лирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет.\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведения программ адаптации персонала |
| Прибыльности | Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат | Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ | Создание кружков "качества", активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов "внутреннего найма" - совмещения\_\_\_\_\_\_\_ |
| Ликвидационная | Не рассматриваются | Проведение программ переподготовки | Поиск рабочих мест для перемещения персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Круговорота | Создание "инновационных" отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов | Разработка программ частич­ной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме. | Культивирование "философии фирмы". Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации |

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которых так или иначе вовлечены работники кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых работ.

**Факторы внешней среды**. Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. **Цели предприятия***,***их временная перспектива и степень проработанности***.*Так, например, организации, нацеленное на быстрое получения прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства с множеством филиалов.

2. **Стиль управления, закрепленной, в том числе и в структуре организации.**

Сравнение организации, построенной центральным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. **Условия труда***.*Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

1. Степень требуемых физических и психических усилий.
2. Степень вредности работы для здоровья.
3. Месторасположение рабочих мест.
4. Продолжительность и структурированность работы.
5. Взаимодействие с другими людьми во время работы.
6. Степень свободы при решении задач.
7. Понимание и принятие цели организации.

4. **Качественные характеристики трудового коллектива***.*Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующей стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. **Стиль руководства***.*Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

1. Максимальное включения мастерства и опыта каждого сотрудника.
2. Обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы.
3. Получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

Используемая литература:

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 381 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02345-9. — URL: [https://urait.ru/bcode/488970](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F488970&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
2. Водопьянова, Н. Е. Психология управления персоналом. Психическое выгорание : учебное пособие для вузов / Н. Е. Водопьянова, Е. С. Старченкова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 299 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07711-7. — URL : [https://urait.ru/bcode/492274](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F492274&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
3. Коноваленко, М. Ю. Психология управления персоналом : учебник для вузов / М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 369 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01091-6. — URL : [https://urait.ru/bcode/489014](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F489014&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
4. Психология управления персоналом : учебник для вузов / Е. И. Рогов [и др.] ; под общей редакцией Е. И. Рогова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03827-9. — URL: [https://urait.ru/bcode/498843](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F498843&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
5. Селезнева, Е. В. Психология управления : учебник и практикум для вузов / Е. В. Селезнева. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 373 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8378-4. — URL : [https://urait.ru/bcode/489357](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F489357&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
6. Управление персоналом в социальной работе : учебник для вузов / Т. В. Бюндюгова [и др.] ; под редакцией М. В. Воронцовой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 378 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13772-9. — URL : [https://urait.ru/bcode/496729](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F496729&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).
7. Чернова, Г. Р. Психология управления : учебное пособие для среднего профессионального образования / Г. Р. Чернова, Л. Ю. Соломина, В. И. Хямяляйнен. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 193 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-10468-4. — URL : [https://urait.ru/bcode/494464](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F494464&cc_key=) (дата обращения: 01.03.2023).