

A. M. CHERNOPYATOV
MARKETING STAFF

A. M. ЧЕРНОПЯТОВ
МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Lulu Press, Inc.
Raleigh, North Carolina, USA
2016

UDC 331.5
C51

Reviewers:

Abramov, V. L. — doctor of economic Sciences, Professor
Makushenko, L. V. — doctor of economic Sciences, associate Professor

Рецензенты:

Абрамов В. Л. — доктор экономических наук, профессор
Макущенко Л. В. — доктор экономических наук, доцент

Печатается по рекомендации кафедры теории и практики управления
Сургутского государственного педагогического университета

Printed on the recommendation of the Department of theory
and practice of management Surgut state pedagogical University

Учебник утвержден на заседании кафедры теории
и практики управления БУ ВО Сургутского государственного педагогического
университета, протокол №7 от 05.05.2016 г.

The textbook was approved at the meeting of the department of theory and practice
management of BU IN Surgut state pedagogical University, Protocol №7 from
05.05.2016 г.

C51 CHERNOPYATOV A. M.
MARKETING STAFF. Raleigh, North Carolina, USA: Lulu
Press, 2016. 265 p.

ISBN 978-1-326-66418-3

(RUS)

Учебник по дисциплине «Маркетинг персонала» разработан в
соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом
высшего образования (ФГОС 3+) и учебным планом.

Предназначено для преподавателей и студентов вузов, колледжей, школ
бизнеса изучающих курс маркетинг персонала, а также для специалистов
практиков. Материалы могут быть использованы при разработке учебных
программ и в процессе преподавания ряда дисциплин связанных с
маркетинговыми направлениями в области управления персоналом.

A textbook on the subject "Marketing staff developed in accordance with
Federal state educational standard of higher education (GEF 3) and curriculum.

Designed for teachers and students of universities, colleges, schools of
business studies the course of marketing personnel, as well as for practitioners. The
materials can be used in the development of curricula and in teaching several
disciplines related to marketing trends in the field of personnel management.

ISBN 978-1-326-66418-3

© Chemopiatov A. M., 2016

© Lulu Press, Inc., 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава I Введение в маркетинг.....	8
Тема 1. Маркетинг: история развития, сущность и понятия.....	8
1.1.История развития маркетинга.....	8
1.2.Понятие, сущность, цели и задачи маркетинга.....	12
1.3. Операционный маркетинг. Маркетинг-микс.....	18
Тема 2. Маркетинговая среда предприятия.....	23
2.1.Внутренняя среда предприятия.....	24
2.2.Внешняя среда предприятия.....	25
2.3. Контролируемые и неконтролируемые факторы, воздействующие на деятельность предприятия.....	28
Глава II Маркетинг персонала.....	32
Тема 1. Маркетинг персонала и его развитие.....	32
1.1. Сущность и понятие маркетинг персонала.....	32
1.2. Цель и задачи дисциплины маркетинг персонала.....	34
1.3.Сегментация рынка труда.....	36
Тема 2. Источники и проблемы найма персонала.....	42
2.1. Понятия "набор" и "найм персонала".....	42
2.2. Источники найма персонала.....	46
2.3. Внутренняя клиентоориентированность.....	51
2.4. Этап найма и ассимилирования.....	58
2.5.Хедхантинг.....	63
Тема 3. Деловая оценка и отбор персонала.....	68
3.1. Оценка уровня профессионализма ценных специалистов и топ-менеджеров.....	68
3.2 Проблемы в области поиска и отбора персонала.....	75
3.3. Оценка и развитие управленческих навыков.....	80
3.4. Система адаптации персонала. Составление программы адаптации...85	
Тема 4. Процедура отбора персонала.....	96
4.1. Этапы и методы отбора персонала.....	96
4.2. Предварительная отборочная беседа.....	99
4.3.Интервью (беседа по найму).....	100
4.4.Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание.....	105
Тема 5. Подбор и обучение персонала.....	111
5.1. Подбор сотрудников.....	111
5.2. Понятие развития персонала. Принципы и цели развития персонала...112	
5.3. Планирование обучения персонала и составление программы обучения.....	114

5.4. Плановое обучение сотрудников, повышение квалификации.....	117
5.5. Типы корпоративных учебных центров.....	119

Тема 6. Практическое применение технологий маркетинга в управлении персоналом.....124

6.1. Аутсорсинг персонала.....	124
6.2. Лизинг персонала.....	127
6.3. Аутстаффинг персонала.....	130
6.4. Фриланс или временная работа.....	136
6.5. Кадровое планирование.....	145
6.6. Кадровый резерв предприятия.....	147
6.7. Планирование штата персонала.....	151

Тема 7. Аттестация персонала.....155

7.1. Введение. Необходимость проведения аттестации.....	155
7.2. Организация аттестации персонала.....	161
7.3. Этапы и методы аттестации.....	163
7.4. Регламентирование нормативно-правовыми документами аттестации персонала.....	165

Фонды оценочных средств.....174

Блок 1. Основы маркетинга.....174

Модуль 1. "Введение в маркетинг".....	174
---------------------------------------	-----

Блок 2. Маркетинг персонала.....190

Модуль 1. Введение в дисциплину маркетинга персонала.....	190
---	-----

Модуль 2. Источники и проблемы найма персонала.....	196
---	-----

Модуль 3. Деловая оценка и отбор персонала.....	202
---	-----

Модуль 4. Процедура отбор персонала.....	208
--	-----

Модуль 5. Подбор и расстановка по рабочим местам персонала.....	225
---	-----

Модуль 6. Практическое применение технологии маркетинга в управлении персоналом.....	236
--	-----

Модуль 7. Организация аттестации персонала.....	246
---	-----

Список литературы.....	260
------------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг как наука обосновался в Российской Федерации с момента перевода государственного устройства с централизованной (плановой, директивной) на децентрализованную (рыночную) систему. Такое зарождение относится к началу 90-х годов прошлого столетия. А до этого времени такой предмет не преподавался в учебных заведениях. На современном этапе, исходя из сложившихся реалий, данная дисциплина фактически изучается по всем специальностям.

Это связано с тем, что маркетинг является одной из основных дисциплин для будущих специалистов, руководителей, работающих в условиях рынка. И от того как будет пониматься и применяться данный предмет в хозяйственной деятельности и будет зависеть экономическая составляющая страны на микро-, мезо-, и макроуровне. В области управление персоналом появляется новая дисциплина - маркетинг персонала.

Сама новизна, предмет и особенно большой поток информации по маркетингу персонала очень часто заводит даже специалистов в тупик, не говоря уже о тех, кто начинает только изучать данную дисциплину. Задача, которая ставится перед нами – это донести более подробную информацию и одновременно в доходчивой форме.

В учебнике теоретические аспекты будут освещаться в усеченной форме, а основной акцент будет сделан на практическое направление. Изучение дисциплины в практической плоскости стало наиболее актуально после перехода на обучение по новой системе: бакалавриат и магистратура. Если по ранее существовавшей системе обучения (специалитет) по курсу данного предмета выделялось достаточное время на теоретическое и практическое обучение. То после введения новой системы, время на обучение было сжато и его фактически хватает только для обучения студента основам дисциплины и его понимания. Остальная часть вынесена на

самостоятельное изучение и более подробное освоение на курсе магистратуры.

Основная цель как ранее было высказано, заключается в том, чтобы раскрыть и обозначить вопросы, традиционно вызывающие сложности у начинающих изучать маркетинг, кратко изложив суть самой темы. В учебнике также приложены модули в которых находятся игры, тесты, задачи по маркетингу персонала. Ознакомившись с предлагаемым курсом, студент сможет более подробно изучить интересующую его проблему в различных изданиях и с теоретическим и практическим уклоном.

Annotation

Marketing as a science was established in the Russian Federation from the moment of transfer of government from centralized (planned, command) decentralized (market) system. This origin refers to the beginning of 90-ies of the last century. And until that time, a subject not taught in schools. At the present stage, based on the existing realities, this discipline is actually examined in all specialties.

This is due to the fact that marketing is one of the main disciplines for future professionals, managers in the market. And as will be understood and applied in this course in economic activity will depend on the economic component of the country's micro-, meso-, and macro-level. In the area of personnel management there is a new discipline - marketing staff.

The very novelty of the subject, and especially a large flow of information, marketing staff very often leads even the experts are stumped, not to mention those who are just beginning to study the discipline. The challenge now facing us is to convey more information simultaneously and in reasonable form.

In the textbook theoretical aspects will be covered in a limited form, and emphasis will be placed on practical direction. The study of this discipline in a practical way became most important after the transition to training on the new

system: bachelor and master. If pre-existing system of training (specialty) in the course of this subject is allocated sufficient time for theoretical and practical training. After the introduction of the new system, training time has been squashed and it is actually only enough to teach the student the basics of discipline and understanding. The remainder submitted for independent study and a more detailed exploration on the graduate course.

The main goal as previously stated is to uncover and identify issues that traditionally cause difficulties for the beginners to learn marketing, briefly outlining the essence of the topic itself. This tutorial also applied modules in which there are games, tests, and tasks for marketing personnel. After reviewing the proposed course, the student will be able to further explore the issue in various editions of both theoretical and practical terms.

Ключевые слова

Маркетинг, персонал, предприятие, организация, фирма, теория, практика, цель, предмет, наука, история, дифференциация, клиент, потребитель, набор, наем, подбор, отбор, обучение, кадры, структурные подразделения, карьера, отдел кадров, руководители, начальники, подчиненные, стажировка, адаптация, рынок труда, аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг персонала, фриланс, аттестация персонала, хедхантинг, резерв, интервью, оценка, тестирование, игры, профессиональный, этапы.

Keywords

Marketing, personnel, enterprise, organization, firm, theory, practice, purpose, subject, science, history, differentiation, client, consumer, recruitment, hiring, recruitment, selection, training, personnel, structural subdivisions, career, personnel department, supervisors, superiors, subordinates, training, adaptation, labor market, outsourcing, outstaffing, staff leasing, freelance, personnel, headhunting, reserve, interview, assessment, testing, playing, professional, stages.

Глава I. Введение в маркетинг

Тема 1. Маркетинг: история развития, сущность и понятия

1.1. История развития маркетинга

История зарождения маркетинга относится к еще глубокой древности, и однозначно ответить когда, он впервые появился практически невозможно ответить. Как сам предмет он еще молодой и его стали преподавать в колледже США в 1905 году. Развитие экономических отношений постоянно претерпевало различные изменения, менялось само общество, его запросы.

Существует много предположений на тему появления маркетинга как экономической категории. Например, по мнению П.Друкера, маркетинг получил зарождение в Японии в 17 веке, а не на Западе, как принято считать и это мы можем видеть в различных источниках. Вообще по этому поводу существует плюрализм и однозначного ответа никто не даст, что мы в дальнейшем и продемонстрируем с помощью хронологических данных. Итак, перелистаем страницы истории:

- 1792-1750гг. до н.э. Правление вавилонского царя Хаммурапи, известного своими законами. Свод законов содержал 282 параграфа, но при их чтении иногда невольно ловишь себя на мысли, что надо ознакомиться и некоторым авторам законодательных актов, в них есть и «законы о собственности», и разные виды аренды (в случае уничтожения урожая в результате стихийных бедствий, происходило освобождение от налога), условия совершения торговых сделок. Встречаются указания о недопустимости взимания процента $1/3$ основной суммы, регламентации соглашений о товариществах, главным образом торговых; вопросы наследования и возмещения убытков.

- В середине 4 века правитель царства Ци основывает «Дворец наук», в котором тысячи ученых создают 500 сочинений, которые объединены в один труд. В нем отмечается: « Рынок – это то, почему

познают порядок и беспорядок в состоянии хозяйства». В этом труде высказывается ряд соображений о взаимодействии цен, налогов и денежной массы.

- В древнеиндийском трактате середины 4 в. много внимания уделено системе управления государственной казной, налогами, монетным двором и т.д.

- 117-138г. – римский император Адриан ликвидировал откупную систему сбора с провинций, использует казну на организацию игр и зрелищ, строительство общественных зданий и прочие нужды государства с превышением расходов над доходами.

- В 9в. появилась «Русская Правда» - важнейший памятник древнерусского права. Первые денежные единицы Киевской Руси (гривна), вводятся штрафы, налоги, сборы, ростовщичество. И так идет по другим странам.

- В 13в. во Франции процветают ярмарки, появляются векселя и т.д.

- В 14в. налоги, ломбард.

- В 15 в. открыты великие пути в Америку, Индию.

- В 16в. появились биржи.

Вот только некоторые фрагменты истории, которые достаточно убедительно говорят о том, что маркетинг как философия бизнеса возник непосредственно с началом товарообменных операций. Между тем согласно теории маркетинга, само понятие маркетинг появилось в 1650 году в Японии, где был открыт магазин, который впоследствии был назван универмагом. В результате появилась маркетинговая политика, что потом осуществляли крупнейшие фирмы, а именно: продавец стал покупателем для своих потребителей, закупал в магазин те товары, которые им нужны были, продавец вел поиск средств и источников для их производства, для чего и

ввел принцип возврата без всяких условий денег за некачественный товар, резко увеличил ассортимент товара. Но маркетинга как дисциплины не существовало еще долгий период. Как академическая дисциплина маркетинг появился в 1905 году в США, в виде курса предметов «Маркетинг товаров», «методы маркетинга». Было дано определение маркетинга, и на современном этапе существует более 2 тысяч определений. Наибольшее распространение маркетинг как идеология получил распространение в 50-60 годы XX столетия. В двадцать первом веке маркетинг переживает бурное развитие, из-за того, что сфера обслуживания начинает занимать доминирующее положение на рынке. В США в 1900 г. в сельском хозяйстве работала почти половина населения – 45%, сейчас – 2-3%, в промышленном производстве – 20%, в настоящее время – 10%, в сфере услуг было – 30%, стало 80%. Это следствие перманентного развития науки и техники. Научно-технический прогресс продолжает свое шествие безостановочно и отставший от него рискует стать догоняющим, вследствие чего высокая добавленная стоимость будет оставаться у лидеров. Задачи, как государств, так и предприятий на современном этапе - стать лидером в мире и обществе.

В России маркетинг как академическая дисциплина получил распространение в 90-х годах прошлого столетия. Экономика России после развала СССР перешла на рыночные рельсы. Переход от централизованной, (директивной и плановой) к децентрализованной (рыночной) форме управления экономикой осуществлялся более десяти лет. Конечно, нельзя сказать, что в СССР не было рынка. Он был, но основой такого рынка было централизованное регулирование, а на сам рыночный механизм приходился небольшой сегмент, основная доля приходилась на личные хозяйства. Частных хозяйств не существовало в Советском Союзе, присутствовала только личная и государственная собственность. Отличие личного от частного хозяйства заключалось в том, что личное хозяйство не предусматривало эксплуатацию человека человеком и произведенная

продукция как правило, предназначалась для собственных нужд, но в реальности было совершенно по-другому. Излишки товаров реализовывались через потребительскую кооперацию на совхозных, колхозных и городских рынках, на некоторых территориях страны рынки назывались базарами.

В 90-х годах экономика России претерпела существенные изменения, появилась частная форма собственности и на современном этапе, согласно Конституции Российской Федерации существуют три формы собственности - частная, государственная и смешанная.

Разработана нормативно-правовая база регламентирующая отношения собственников - это Гражданский Кодекс, Налоговый Кодекс, Трудовой Кодекс и многие другие, без которых невозможно осуществлять рыночные отношения.

Такой процесс является постоянным, так как все время меняются различные направления. Так, например, начиная с 2013 года Гражданский Кодекс, был почти полностью изменен, до этого вместо Кодекса законов о труде (КЗОТ) был введен Трудовой Кодекс (ТК РФ).

В 2012 году Россия официально вступила в Всемирно-торговую организацию (ВТО), что еще больше наложило на Российскую Федерацию рыночный отпечаток. Теперь России приходится работать в тесном контакте с нормативно-правовой базой ВТО.

Вступление в ВТО также ужесточило конкурентные отношения российских и иностранных производителей. В этой ситуации в выигрыше останется тот, кто сумеет быстрее вводить в действие инновации, позволяющие снижать себестоимость продукции и увеличивать количество выпускаемой продукции, при этом, не теряя качество.

Как показывает практика в течение 2012-2014 гг. производители не смогли устоять в этой жесткой конкурентной борьбе и по многим позициям снизили темпы производства товаров и услуг. Особенно это отразилось на отраслях обрабатывающей, лесоперерабатывающей, авиационной,

текстильной и др. Хотя здесь уместно напомнить, что введенные санкции ЕС США, Австралии и Канады, девальвация рубля и другое дали карт-бланш к концу 2014 года предприятиям России. В третьем квартале 2014 года был отмечен существенный рост, в промышленном и сельскохозяйственном секторе.

1.2. Понятие, сущность, цели и задачи маркетинга

В основе термина маркетинг, лежит слово "market" (англ. дословно - рынок). Слово "market" часто путают с магазином. Как ранее уже было сказано, существует большое множество определений, и поэтому мы не будем заикливаться на этом. Более того у Ф. Котлера основоположника теории маркетинга их существует несколько. Это и понятно по мере разработки теории маркетинга, систематически меняются его концепции. Маркетинг – представляет собой рыноведение.

Приведем некоторые определения маркетинга данные Ф. Котлером:

-«Маркетинг — вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»;

«Маркетинг — это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и групп посредством создания и предложения, обладающих ценностью товаров и услуг и свободного обмена ими».

Как видим, каждое новое определение идет как дополнение следующего. Поэтому дадим другое определение маркетингу:

"Маркетинг - это концепция управления, комплекс мероприятий направленных на производственно-сбытовые отношения с целью удовлетворения потребностей человека, общества на качественно высоком уровне, направленном на человека и получения прибыли, необходимой для дальнейшего развития предприятия".

В соответствии с этой концепцией, точкой отсчета является удовлетворение потребностей человека и общества, а конечной точкой будет получение прибыли. В соответствии с этим получаем следующие цели маркетинга:

- производить то, что нужно потребителю;
- повышение уровня удовлетворения потребителя;
- максимальное потребление - максимальная прибыль;
- широкий ассортимент и доступность товара для потребителей.

Для претворения данных целей в жизнь, предприятиям необходимо выполнять следующие задачи:

- найти различные способы соединения присущих товару (услуге) свойств с интересами потребителя и его естественными потребностями ;
- определить потенциал рынка и создать эффективный продукт, способный удовлетворить спрос на рынке;
- определить сбыт продуктов путем выявления новых целевых рынков через изменение характеристик продукта;
- определить способы для сглаживания колебаний в распределении спроса по времени;
- поддерживать существующий уровень спроса;
- проводить сегментирование рынка;
- проводить политику позиционирования продукта на рынке;
- проводить маркетинговые исследования.

Существуют следующие общепринятые ключевые понятия маркетинга, представляющие собой некую логическую цепочку: Нужда (потребность), желание, спрос → ценность, цена, удовлетворение → товары → обмены, отношения, соглашения → рынок → маркетинг.

Понятие - потребность (нужда), существует в виде какой-либо нехватки чего-либо. Это такие потребности, как потребность безопасности, жилья,

причастность к этой группе не создаются ни маркетингом, ни обществом, - потребности свойственны человеку.

Желание – представляет собой наиболее предпочтительный способ удовлетворения возникшей нужды. При этом число потребностей весьма ограничено, а желания бесконечны и различны. Желания становятся объектом принятия решений под воздействием различных социальных институтов, например, таких как работа, школа, семья. Различие между нуждой (потребностями) и желанием может позволить дать ответ на разного рода обвинения, что сам маркетинг собственно и создает такие нужды.

Спрос – это некая потребность, которая подкреплена покупательной способностью потребителей. Как правило, спрос соответствует желанию потребителей приобрести какой-либо продукт. Спрос имеет следующие виды: отрицательный, отсутствие спроса, скрытый, падающий, нерегулярный, поддерживаемый, чрезмерный, нежелательный.

Цена - это стоимость товара, выраженная в деньгах. Под ценностью понимается, способность товаров (услуг) удовлетворять совокупности потребностей (нужд) потребителей.

Удовлетворение определяется, как состояние потребителя после сравнительной характеристики товаров и услуг с уровнем ожиданий. Существуют следующие методы оценки удовлетворения :

- книга жалоб и предложений;
- ящики пожеланий;
- клиент-призрак;
- книги рекламаций;
- анкеты;
- анализ утраченной клиентуры.

Товар должен соответствовать способности удовлетворить желания или потребности. Товар - представляет собой изделие, характеризуемое, как рядом свойств:

-предназначен для удовлетворения определенной потребности (но может быть и мультиатрибутивным);

-приобретается покупателями по свободной цене;

-производится для продажи;

-отвечает требованиям покупателя.

Требования, которые предъявляются к товару:

1) Уровень качества

Качество - это совокупность свойств товара или услуг, способных удовлетворить потребности в соответствии с назначением продукта.

Уровень качества должен характеризоваться показателями назначения, безопасности, надежности, экономичности и транспортабельности.

Предъявляемые требования для разных социальных групп к качеству товара или услуг может быть различным.

2) Основные требования к товару (услуге):

-упаковка: удобство, функциональность, эстетичность, оригинальность, экологичность, низкая цена; степень воздействия на организм человека.

-многофункциональность (по возможности);

-набор сопутствующих и инструктивных материалов;

-сопоставимость цены с полезностью продукта;

-объемные и четкие нормативные требования;

-обеспечить стабильное послепродажное гарантийное обслуживание.

Обмен –это способ приобрести продукт. Способы приобретения продукта:

-самообеспечение (натуральное хозяйство);

-попрошайничество (выпрашивание денег, продуктов посредством жалости);

-отъем с применением силы или обмана (грабеж, воровство, мошенничество);

-обмен (основной вид в реальных условиях, участие двух и более сторон в действии).

Рынок – совокупность реальных и потенциальных клиентов, желающих и способных произвести обмен, который удовлетворит потребность (нужду). Потенциал рынка, прежде всего, зависит от количества потребителей, желающих приобрести товар или услуги, при этом имеющие определенные ресурсы. На рынке действуют следующие силы:

- объекты, что производит предприятие;
- покупатель;
- повод для покупки.

Концепции управления предприятием в условиях рынка:

-концепция совершенствования производства, предусматривает систематическое обновление и модификацию применяемых технологий, оборудования, программ, диверсификацию производства, увеличение производственной мощности и т.д.;

-концепция совершенствования товара, необходима для перманентного поиска в целях обновления, улучшения качества и характеристик, снижение себестоимости продукта и др.;

-концепция интенсификации коммерческих усилий направлена на преодоление сопротивления со стороны потребителя с применением различных рычагов: высокопрофессионального персонала, рекламы и различных других диапазонов действий;

-концепция социально-этичного маркетинга призвана обеспечить изучение и формирование потребностей общества, с учетом сбалансированности интересов общества, покупательских потребностей и прибыли предприятий. Иными словами не нарушать сложившиеся устои общества, менталитет и другие аспекты, в противовес прибыли.

-концепция маркетинга, утверждает, что лучшим средством для достижения поставленных целей является исследование, определение

потребностей (нужд) рынков и обеспечение желаемого результата более эффективными способами, чем у конкурентов. Это в основе своей изучает бенчмаркинг.

Существуют следующие принципы маркетинга:

-производство и реализация продукта должны отвечать потребностям покупателей, потенциалу предприятия и ситуации сложившейся на рынке;

-наилучшее удовлетворение потребностей покупателей, а также соответствие художественному и техническому уровню в современных реалиях;

-нахождение на рынке в тот момент, когда есть возможность наиболее эффективно реализовать продукцию;

-перманентное обновление ассортимента продукции;

-соответствие и единство стратегии и тактики в условиях быстроменяющегося спроса.

В маркетинге присутствуют две концепции – традиционная и современная, между которыми существуют принципиальные отличия. Произошло это в результате следующих метаморфоз, если ранее маркетинг выступал в роли дополнительного инструмента, то в настоящее время стал на позиции первостепенного, так как расширилась область применения маркетинга (рис. 1).

Традиционная концепция маркетинга	Современная концепция маркетинга
Маркетинг – дополнительный инструмент (по отношению к продукции)	Маркетинг – главный инструмент (потребитель – основной капитал компании)
Ограниченное применение:	Широкое применение:
- в плане содержания (ограничивается продажей, схемами распространения товара и рекламой)	- в плане содержания (от концепции продукта до гарантийного обслуживания)
- в плане применения (некоторые потребительские товары)	- в плане применения (услуги, промышленные товары, газеты, церкви, политические партии и т.д.)

Рис. 1. Концепции маркетинга.

1.3. Операционный маркетинг. Маркетинг-микс

Операционный маркетинг – это совокупность действий, направленных на достижение поставленной цели в области объема реализации продукта, с использованием практических элементов, относящихся к понятию маркетинговая смесь (marketing mix – англ.) - «4P», «5P», «6P», «7P» и т.д. Перечисленные элементы в совокупности представляют комплекс маркетинга, который разрабатывается для каждой конкретной ситуации на рынке. Таким образом, умение в зависимости от рыночной обстановки правильно производить «смешивание» элементов маркетинга для выполнения поставленных задач в практической области и является фундаментом операционного маркетинга. Позиционируем каждый элемент в отдельности:

1.Продукт (Product) – проводимая политика фирмы в области товаров и услуг. Такая политика направлена на определение потребительских характеристик товаров и услуг, позиционирование, разработку линейки ассортимента, поиск способов поддержки на различных этапах жизненного цикла продукта.

2.Цена (Price) - политика фирмы в ценовом диапазоне, направлена на улучшение конкурентоспособности продукта, конечной целью такой политики является определение ценовой стратегии, конкурентной цены продукта. Методика определения уровня цен на продукт, соответствующего реалиям рынка, должна учитывать:

- спрос;
- эластичность;
- цены потенциальных и реальных конкурентов;
- издержки на производство и реализацию.

Исходя из целей ценообразования, маркетинговые подразделения должны выбрать из ряда перечисленных ниже ценовых стратегий наиболее эффективную на определенный момент:

- стратегия высоких или низких цен (снятие сливок);
- стратегия стабильных (нестабильных)цен;
- стратегия льготных (дискриминационных) цен;
- стратегия единых или дифференцированных цен;
- разнообразные скидки и надбавки.

3.Продвижение продукта (**Promotion**), предусматривает продвижение товаров (услуг) на рынке и осуществляется с помощью различных видов рекламы, персональной продажи, публицити (информации) и стимулирования сбыта через посредников, продавцов, покупателей. Стимулирование в области сбыта, как наиболее распространенный и необходимый вид продвижения на рынке товаров и услуг, включает в себя мероприятия по отношению к посредникам, покупателям, продавцам в виде разнообразных льгот и форм поощрения (лотереи, подарки, скидки, кредит, конкурсы). Реклама, главное оружие маркетинга и ее целью является, оказание помощи в реализации маркетинговых целей, к ним относят:

- увеличение рынка;
- увеличение объемов продаж;
- выведение на рынок модифицированного или нового продукта;
- формирование позитивного имиджа фирмы и другое.

4.Следующим элементом является доставка товаров и услуг покупателям (**Place**) – это сбытовая политика фирмы, и предусматривает подбор методов сбыта. Сбыт может быть прямой или через посредников (косвенный), которыми являются оптовые и розничные продавцы, дистрибьюторы, дилеры, брокеры, агенты, и т. д.

Маркетинговая смесь, состоящая из "4P", на современном этапе представляет собой уже неполный перечень. Поэтому такое понятие имеет

постоянную критику, так как не отвечает современным рыночным требованиям, в связи с этим постоянно вводятся в действие следующие дополнительные элементы, к действующим элементам добавляются еще четыре:

5. Маркетинг отношений между участниками рынка (People), данное направление еще не имеет такого широкого распространения, как например понятие "4P". В данный элемент входят следующие факторы, которые мы можем представить в виде цепочки (механизм взаимодействия между субъектами отношений на рынке):

- поставщики - производители - продавцы - покупатели;
- кадровая политика - потребитель - потенциальный потребитель.

Основу данного элемента представляет то, что ничего невозможно сделать без человеческих ресурсов, и тем более стратегия маркетинга направлена на удовлетворение общественных нужд. Если мы применяем термин "человеческие ресурсы", то это означает, что на современном этапе человек - это основа любого выполняемого мероприятия и к нему предъявляются высокие требования, несмотря на серьезное развитие техники, технологий, программ. В реальных условиях управление "человеческими ресурсами" приобретает приоритетное стратегическое значение в организации. Это, прежде всего формирование корпоративной культуры, которая должна быть ориентирована на клиента. Этот элемент весьма многогранен и его более подробно рассмотрим в следующих разделах.

6. Процесс оказания услуг (Process), еще один их новых элементов вошедших в маркетинговую смесь. В постиндустриальном обществе основной сектор занимает сфера услуг. Данный элемент представляет собой степень вовлеченности потребителей в процесс оказания услуг и производства на более высоком уровне, по сравнению с производством материально-вещественных благ. При этом в отличие от сферы

материального производства, оказание услуг и их потребление происходят одновременно. Другими словами в концепции маркетинговой смеси этот элемент выполняет задачу по взаимодействию между организацией предоставляющей услуги и потребителем.

7.Физическое окружение услуги (Physical evidence), введенный элемент направлен создание различных образов, таких как, материально-вещественные объекты, визуальные образы, которые могут позволить реальному и потенциальному потребителю произвести оценку и составить прогноз по качеству предстоящей услуги. Для достижения такой цели, перед предприятием стоит задача по повышению уровня сервиса, качества обслуживания и создания на этой почве благоприятного климата (имиджа) в глазах своих реальных и потенциальных потребителей для дальнейшей деятельности организации.

8.Полученная прибыль (Profit), следующий из элементов, который мы ранее в определении указали, но он не присутствовал в концепции "4P". Вместе с тем, это один из важнейших показателей деятельности предприятия. Действующие предприятия на рынке, как правило, направляют свои усилия на получение прибыли, которую потом направляют на различные направления по улучшению деятельности предприятия. Это дает возможность оставаться на рынке или расширять свой сегмент. Прибыль, как правило, является источником инвестиций, наградой сотрудников за работу и др.

Основной целью операционного маркетинга является извлечение прибыли от реализации, а именно, применение эффективных методов продаж и минимизация издержек. В данном случае для достижения заданного объема продаж необходима трансформация в производственной и сбытовой программах для отдельных продаж. Активность в области операционного маркетинга является решающим фактором в хозяйственной деятельности предприятий, особенно на рынках, где позиции конкурентов

наиболее сильны. Любой продукт, имеющий все превосходные качества, в любом случае обязан иметь для рынка приемлемую цену, доступную возможность для покупателей при сбыте. Также продукт необходимо приспособить к привычкам целевых покупателей, находить коммуникационную поддержку и соответственно отвечать их самым лучшим ожиданиям, которое будет способствовать его продвижению на рынке. Для выполнения перечисленных задач и необходим операционный маркетинг.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия маркетинга.
2. Что представляет собой маркетинг?
3. Что собой представляет понятие «marketing-mix»?
4. Назовите составляющие «marketing-mix».

Основная литература

1. Басовский, Л.Е. Маркетинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080500 "Менеджмент" / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - 2-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 420, [1] с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-16-003633-5 : 329-89.
2. Резник, Г.А. Введение в маркетинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" / Г.А. Резник. - 2-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 200, [2] с. - (Высшее образование). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-16-004902-1 : 236-80.
3. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие для высш. учеб. заведений. -С. Издательство ООО "Винчера", 2014. - с.227.
4. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.

Дополнительная литература

5. Гончаров, М.А. (Goncharov, M.A.). Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования = Fundamentals of Marketing and Consulting in the Sphere of Education : учеб. пособие для слушателей системы доп. пед. образования / Гончаров, М.А. - М. : КНОРУС, 2010. - 335, [1] с. - Гриф УМО. - ISBN 978-5-406-00182-0.

6. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : практикум : учеб. пособие [для студентов, обучающихся по направлениям подготовки "Менеджмент", "Маркетинг" и др.] / Е.Л. Шекова [и др.] ; под ред. Е.Л. Шековой. - СПб. [и др.] : Лань [и др.], [2012]. - 152, [4] с. - (Учебник для вузов. Специальная литература). - ISBN 978-5-8114-1383-6 : 289-80.

7. Управление организацией : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина ; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т управления. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 734, [1] с. - (Высшее образование). - Гриф МО. - ISBN 978-5-16-002768-5 : 317-90.

Интернет-ресурсы

8. Годин, А.М. Маркетинг: основы теории и практики [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А.М. Годин.- 11-е изд. перераб. и доп. – Электрон. текстовые доп. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 656с.- Доступ с сайта электронно-библиотечной системы «Университетская библиотека онлайн», - режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=boob&zid=118958zsz=1> – загл. с экрана.

Тема 2. Маркетинговая среда предприятия

Основой для успешной деятельности предприятия является его внешняя и внутренняя среды. Без учета этих сред невозможно просчитать

дальнейшую деятельность предприятий. **Маркетинговая среда предприятия** — определенная совокупность субъектов и различных сил, находящихся за пределами организации и оказывающих воздействие на ее возможности поддерживать и устанавливать с целевой аудиторией взаимовыгодные отношения сотрудничества.

Маркетинговое окружение предприятия подразделяется на две среды:

- внутренняя;
- внешняя.

2.1. Внутренняя среда предприятия

Внутренняя среда предприятия является основой его успешного функционирования, характеризует его потенциал: производственные, финансовые, маркетинговые возможности. Сущность маркетингового управления заключается в приспособлении организации к перманентным изменениям во внешней среде с учетом внутреннего потенциала. А это порой бывает очень трудно сделать при наличии, например, непрофессионального личного состава.

Как мы уже поняли во внутреннюю среду предприятия входят следующие элементы:

- персонал (количество, квалификация, навыки работы, компетентность, возраст, образование, стаж, руководство и др.);

- финансы (собственные и заемные источники, дебиторская и кредиторская задолженность, налогообложение, управление финансовыми потоками, успешная работа на рынке ценных бумаг и др.);

- технологии (своевременное их изменение, ноу-хау, патенты, разработки, новационные идеи и др.);

- основные средства (подразделяются на две части: а) стоимостью до 40 тысяч рублей, списываются сразу при поступлении в производство; б) стоимостью более 40 тысяч рублей, списываются по мере износа

(амортизация). К этим средствам относятся: здания, сооружения, оборудование, машины и др.);

-оборотные средства (материалы поступающие в производство и принимают в производственном цикле один оборот: сырье, энергия, горюче-смазочные материалы и др.);

-маркетинг (умение и опыт работы предприятия на рынке, имидж предприятия, маркетинговые исследования, концепции и др.).

Это неполный перечень элементов входящих во внутреннюю среду, наиболее полно он рассмотрен в прилагаемых источниках литературы в данном издании.

2.2. Внешняя среда предприятия

Внешняя среда предприятия представляет собой факторы, явления и силы находящиеся за пределами предприятия и оказывающие непосредственное воздействие на его деятельность.

Внешняя маркетинговая среда предприятия подразделяется на две среды (рис. 1):

-микросреда;

-макросреда.

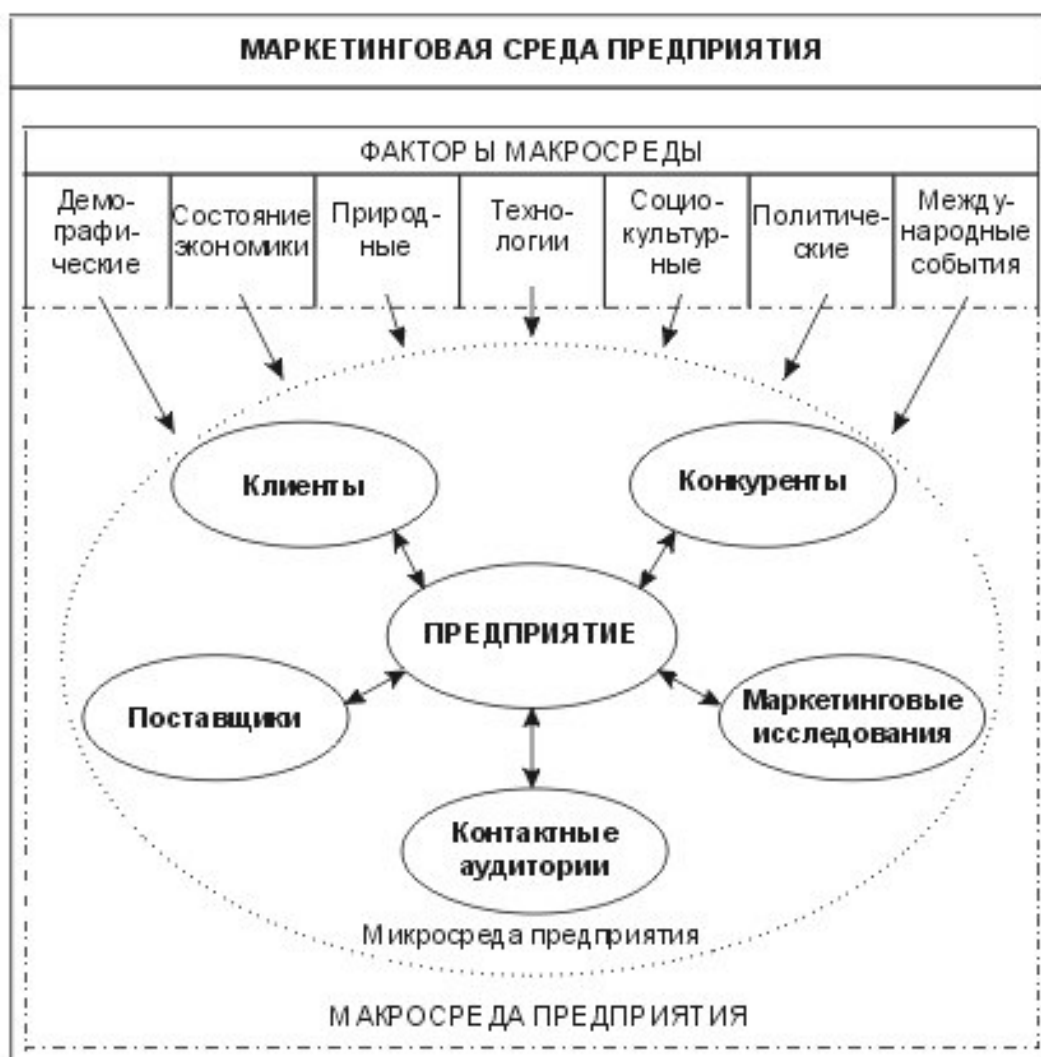


рис. 2. Макросреда и микросреда предприятия.

Внешняя микросреда (прямое воздействие на предприятие) представляет совокупность факторов, субъектов, сил, явлений непосредственно влияющих на возможности предприятия успешно действовать на рынке. В состав микросреды предприятия входят:

- конкуренты (прямые и потенциальные) — предприятия выпускающие продукты-аналоги на тех же сегментах или могут выйти на них с теми же продуктами;

- поставщики - в их функцию входит обеспечение предприятий различными ресурсами, например, материальными, интеллектуальными;

-посредники — физические лица, предприятия, продвигающие, доставляющие, продающие продукцию предприятия. Различают: маркетинговых, торговых, финансовых и логистических посредников.

- потребители - физические лица, предприятия, готовые приобрести выпускаемый продукт, находящийся на рынке.

- контактные аудитории — органы власти и управления (федеральные, региональные, местного самоуправления, средства массовой информации, партии, профсоюзные организации и др. По статистике таких структур более 160).

- маркетинговые исследования - современный инструмент, применяемый для успешного продвижения предприятий на рынке, представляет собой основу бенчмаркинга.

Внешняя макросреда (косвенное воздействие на предприятие) включает совокупность факторов, влияющих на возможность организации успешно действовать на рынке и также распространяется на всю микросреду. В состав макросреды предприятия входят, следующие факторы:

-политические - стабильность власти на всех уровнях, внятная и прозрачная политика властных структур, защита в правовом поле и др.;

-законодательные - мощная и структурированная законодательно-нормативная база регламентирующая деятельность всех институтов, для осуществления эффективной деятельности организаций;

-экономические - отражают экономическую составляющую на мега-, макро-, мезо- и микроуровнях. Основными являются макропоказатели - темпы развития экономики, доходы населения, инфляция, безработица, ставки рефинансирования, налогообложение и др.

-социальные - расслоение по степени доходов среди населения, для Российской Федерации он слишком велик, так как расслоение составляет более, чем 1 к 17, а по стандартам МОТ не может быть более чем 1 к 10.

-технические - воздействие на деятельность организаций посредством научно-технического прогресса. Умение быстро принимать на вооружение последние достижения НТП;

-демографические - численность населения среды, где функционирует предприятие, темпы роста и смертности, гендерный состав и политика,

-культурные - менталитет людских ресурсов, традиции и приверженность к тем или иным ценностям, развитие образования, воспитанность, организационная и потребительская культура и др.

-природные - отражают состояние окружающей среды, наличие ресурсов, климат, географическое расположение, развитость системы государственного контроля и др.

2.3. Контролируемые и неконтролируемые факторы, воздействующие на деятельность предприятия

К числу контролируемых факторов относятся такие, которые непосредственно управляются предприятием и ее сотрудниками. Основные взаимосвязанные решения, как правило, принимаются высшим руководством, но для специалистов по маркетингу важными будут следующие:

-роль маркетинга (установление его функции и встраивания его в общую деятельность предприятия);

-область деятельности (общая категория продуктов, границы деятельности, функции и т. д.);

-общность целей (задачи, которые попадают под количественное измерение);

-корпоративная культура (единство системы ценностей, норм и правил, психофизиологический климат и т. д.);

-роль ряда других функций в области предпринимательства их взаимосвязи и взаимодействия с маркетингом.

После различных процедур как руководство определит и установит свои цели, специалисты по маркетингу начинают разработку собственной системы контролируемых факторов. Вот одни из основных элементов, которыми управляют специалисты по маркетингу:

- выбор целевого рынка (потенциал, характеристики, барьеры для входа, конкуренты и т. д.);

- цели маркетинга, с ориентацией на потребителя (имидж, образ, сбыт, дифференциация, позиционирование и т. д.);

- структура маркетинга (сочетание его элементов для достижения установленных целей и удовлетворения потребностей рынка);

- организация и контроль маркетинга (виды, типы и т. д.).

Неконтролируемые факторы представляют собой совокупность внешних сил независящих от воли организации (внешняя макросреда). Таким образом, в совокупности эти факторы и силы и составляют стратегию маркетинга (рис. 3).

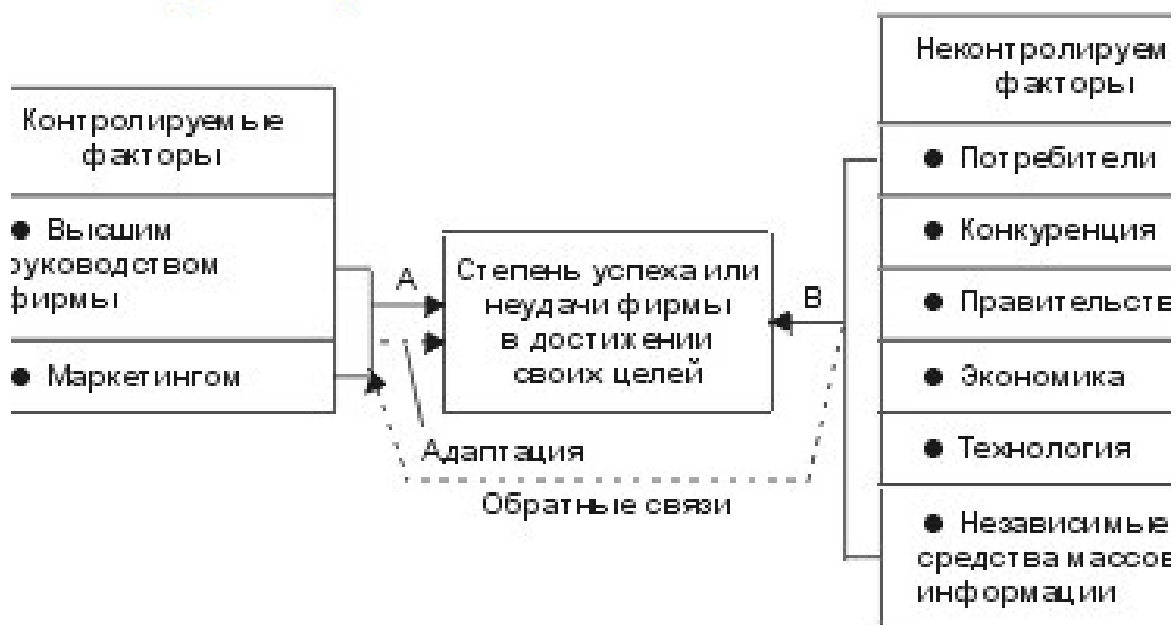


рис.3. Стратегия маркетинга предприятия.

Коммуникативные связи с рынком предприятие непосредственно осуществляет через любые маркетинговые средства (рис.4).

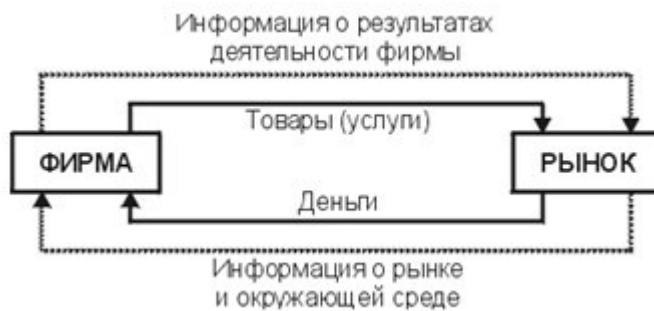


Рис.4. Система связей маркетинга

Контрольные вопросы

1. Дайте определение маркетинговой среде предприятия
2. Назовите внешние факторы, воздействующие на предприятие?
3. Назовите внутренние силы предприятия?
4. Дайте характеристику внешним факторам.
5. Дайте характеристику внутренним силам.

Основная литература

1. Басовский, Л.Е. Маркетинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080500 "Менеджмент" / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - 2-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 420, [1] с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-16-003633-5 : 329-89.
2. Резник, Г.А. Введение в маркетинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" / Г.А. Резник. - 2-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 200, [2] с. - (Высшее образование). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-16-004902-1 : 236-80.
3. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие для высш. учеб. заведений. -С. Издательство ООО "Винчера", 2014. - с.227.
4. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.

Дополнительная литература

5.Гончаров, М.А. (Goncharov, M.A.). Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования = Fundamentals of Marketing and Consulting in the Sphere of Education : учеб. пособие для слушателей системы доп. пед. образования / Гончаров, М.А. - М. : КНОРУС, 2010. - 335, [1] с. - Гриф УМО. - ISBN 978-5-406-00182-0.

6.Менеджмент и маркетинг в сфере культуры : практикум : учеб. пособие [для студентов, обучающихся по направлениям подготовки "Менеджмент", "Маркетинг" и др.] / Е.Л. Шекова [и др.] ; под ред. Е.Л. Шековой. - СПб. [и др.] : Лань [и др.], [2012]. - 152, [4] с. - (Учебник для вузов. Специальная литература). - ISBN 978-5-8114-1383-6 : 289-80.

7.Управление организацией : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина ; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т управления. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 734, [1] с. - (Высшее образование). - Гриф МО. - ISBN 978-5-16-002768-5 : 317-90.

Интернет-ресурсы

8.Годин, А.М. Маркетинг: основы теории и практики [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А.М. Годин.- 11-е изд. перераб. и доп. – Электрон. текстовые доп. - М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 656с.- Доступ с сайта электронно-библиотечной системы «Университетская библиотека онлайн», - режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page-boob&zid=118958zsz=1> – загл. с экрана.

Глава II Введение в маркетинг персонала

Тема 1. Маркетинг персонала и его развитие

1.1. Сущность и понятие маркетинга персонала

На современном этапе широкое распространение получает новое направление для России - это маркетинг персонала. Развиваемое направление является необходимым инструментом для увеличения конкурентоспособности компаний на рынке.

В рыночных условиях маркетинг персонала получил широкое распространение, в связи с тем, что персонал, несмотря на высокие технологии, стал основной фигурой на предприятии. Если в двадцатом веке больше был акцент на то, что на предприятии существуют - «трудовые ресурсы», «рабочий капитал», то в двадцать первом веке акцент был смещен в другую сторону. Теперь основой предприятия являются термины «человеческие ресурсы», «человеческий капитал». Это говорит о том, что персоналу предприятия уделяется совсем иное внимание, соответственно и предъявляются другие требования. Если возьмем в настоящее время любое предприятие, то увидим, что основу составляют специалисты с высшим образованием, а это уже совсем иной подход необходим к таким специалистам.

Маркетинг персонала - это определение потребности организации в персонале в качественном и в количественном аспектах.

Качественный аспект предусматривает определение потребности по следующим направлениям:

- образование;
- квалификация;
- профессионализм;
- компетентность;
- знания;

- навыки;
- стаж и др.

Количественный аспект:

- необходимый штатный состав;
- должностные позиции;
- оптимальная организационная структура и др.

Факторы и силы, которые влияют на эффективность построения системы в организации в области маркетинга персонала:

Внешние (косвенные) факторы (макросреда), которые оказывают влияние на маркетинг персонала:

- политические;
- законодательные;
- экономические;
- демографические;
- культурные;
- природные;
- технологические и др.

Внешние (прямые) силы (микросреда):

- потребители (клиенты);
- посредники;
- поставщики;
- конкуренты;
- контактные аудитории.

Внутренние силы организации:

- цель;
- миссия;
- персонал;
- организационная структура;
- ресурсы (материальные, финансовые, технические и др.);

- доля рынка и др.

Основные составляющие маркетинга персонала:

- деловая оценка персонала;
- определение качественной и количественной потребности в персонале;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- разработка качественных требований к персоналу;
- анализ и контроль эффективности распределения трудовых ресурсов организации по должностным позициям;
- расчет затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

1.2. Цель и задачи дисциплины маркетинг персонала

Цель маркетинг персонала - это обеспечение организации высококвалифицированными специалистами на качественном количественном уровне и формирование у них компетенций в плоскости маркетинга персонала.

Задачи:

- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- планирование кадровой политики и маркетинга персонала;
- обеспечение организации кадрами специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направленности подготовки;
- анализ рынка труда, сбор информации для анализа рынка, прогнозирование и определение потребности в персонале;
- анализ кадрового потенциала организации, отдельного сотрудника, изучение профессиональных, деловых и личностных качеств работников с целью рационального их использования;
- формирование трудового коллектива (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат);

-участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом (в том числе кризисных ситуациях).

При этом компонентами компетенций специалистов в области маркетинга персонала являются:

-основы маркетинга персонала, содержание маркетинговой концепции управления персоналом;

-основы разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;

-теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;

- цель, задачи, структура должностной инструкции, карт компетенций и др. материалов, применяемых для описания функционала должности;

-особенности рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом.

- сравнения маркетинговых концепций применяемых в управлении персоналом;

-понимать алгоритм разработки требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;

- систематизировать факторы, влияющие на конкурентоспособность стратегий в области отбора и привлечения персонала;

- объяснять алгоритм составления описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции);

-классифицировать и сравнивать характеристики рынков образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

-разработка и реализация маркетинговой стратегии привлечения персонала;

-методы разработки требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала;

- применять методы оценки конкурентоспособности стратегии в области отбора и привлечения персонала в любой ситуации;

- составлять описания функционала сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и т.д.) любой ситуации;

- осуществлять сбор информации в учебной ситуации из доступных источников для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

- анализировать маркетинговые стратегии привлечения персонала в учебной ситуации;

- разрабатывать требования к должностям, критериям подбора и расстановки персонала в разных ситуациях;

- анализировать конкурентоспособность стратегии в области отбора и привлечения персонала предприятия;

- анализировать функционал сотрудников и подразделений разного уровня (карты компетенций, должностные инструкции и др. на предприятиях);

- подготавливать аналитические справки на основе анализа рынков образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом.

1.3.Сегментация рынка труда

Сегментация рынка труда (СРТ) – это разделение на замкнутые и устойчивые участки (субрынки), которые лимитируют движение человеческих ресурсов в пределах своих границ. Для выполнения СРТ

используются следующие факторы:

- географическое положение (страна, регион, район, город, поселок, и т.д.);
- демографические факторы – численность, семейный, половозрастной и гендерный состав населения;
- экономические факторы (распределение покупателей рабочей силы по формам собственности, их финансовому положению, распределение продавцов рабочей силы по уровню материальной обеспеченности и степени нуждаемости в средствах существования и пр.);
- социальные факторы - уровень жизни, образования и поведения;
- квалификационный, профессиональный состав, национальность, вероисповедание, стаж работы и др.

СРТ являются:

- первичный рынок труда (ПРТ);
- вторичный рынок труда (ВРТ).

Таким образом, **СРТ** - это объективный процесс его структурированности, при которой под воздействием политических, социальных, экономических и законодательных, культурных и других факторов развития общества возникает необходимость естественного разделения труда и формируются сегменты или отдельные субрынки, которые отличаются различными характеристиками, исходящих из особенностей каждой категории будущих работников.

Первичный рынок труда (ПРТ), представляет собой рынок, на котором доминируют:

- прогрессивные и наукоемкие технологии;
- стабильный уровень занятости;
- возможность профессионального продвижения;
- высокий уровень заработной платы;
- система управления;
- возможности карьерного роста;

-эффективные и имеющие вес профсоюзы и т.п.

Вторичный рынок труда (ВРТ), представляет собой рынок, на котором превалирует:

- отсталые технологии и техника или их отсутствие;
- нестабильная занятость;
- низкий уровень зарплаты;
- высокая текучесть кадров;
- отсутствует профессиональное продвижение;
- низкий уровень управления и неорганизованность;
- отсутствие роста квалификации и профессионализма;
- отсутствие карьерного роста и т.д.

Внешний рынок труда – это система социально-трудовых отношений между работодателями и наемными работниками в масштабе страны, региона, отрасли. Он предполагает первичное перераспределение работников по сферам приложения труда и их движение между предприятиями. Внешний рынок труда в значительной степени реализуется через текучесть кадров, он обеспечивает движение работников с одних предприятий на другие и порождает безработицу.

Внутренний рынок труда – это система социально-трудовых отношений, ограниченных рамками одного предприятия. Внутренний рынок труда обуславливается наличием и составом работников на предприятии, их движении внутри его, причинами перемещения, уровнем занятости, степенью использования оборудования, наличием свободных, вновь созданных и ликвидируемых рабочих мест.

При изучении СРТ, как правило, используется три признака:

- квалификационно-зарплатный;
- профессионально-отраслевой;
- социально-демографический.

Через сочетание этих признаков могут выделяться различные группы сотрудников, которые различаются по уровню, как материальной обеспеченности, так и приоритетности сферы деятельности персонала:

-дефицитные группы высококвалифицированных сотрудников, которые заняты в развивающихся сферах деятельности и отраслях при достаточном высоко-гарантированном уровне занятости и роста доходов, значительно превышающем уровень общего экономического роста и инфляции;

-избыточные группы высококвалифицированных сотрудников, которые задействованы в отраслях или сферах деятельности, попавших под сокращение, или не развиваются, при недостаточности или отсутствии гарантий в области занятости к уровню предполагаемых доходов, соотносимом с темпом инфляции;

-дефицитные низкоквалифицированные и квалифицированные группы сотрудников в развивающихся отраслях или сферах деятельности с относительно стабильной занятостью при уровне доходов, который отстает от темпа инфляции, нуждающиеся в социальной поддержке;

-избыточные низкоквалифицированные и квалифицированные группы сотрудников в сокращаемых или неразвивающихся отраслях и сферах деятельности при недостаточности или отсутствии гарантий занятости и уровня доходов, значительно отстающем от темпа инфляции;

-сотрудники, которые относятся к любой из названных групп, но в то же время принадлежат к социально уязвимым категориям, которые отличаются ограниченностью в возможности использования трудового потенциала, а это в свою очередь в меньшей или большей степени снижает гарантии их занятости и уровня доходов.

Сегментация конкретно позволяет оценить состояние рынка труда по каждой категории работников с точки зрения конкуренции между работодателями и наемными работниками, занятости и безработицы, то есть устанавливает частное условие равновесной составляющей внутри субрынка.

Спрос на труд, при изучении рынка труда, как правило, рассматривается в разрезе следующих основных уровней:

- мировой экономики;
- экономики страны;
- экономики регионов;
- отрасли;
- отдельной организации.

В условиях действия вышеперечисленных структур производится сегментация рынка, которая отражает в целом общественные интересы и потребности.

Сегментация рынка труда может быть конкретизированной и рынок труда соответственно можно разделить на следующие сегменты (рынки):

- специалистов высокой квалификации;
- квалифицированных специалистов;
- рынок труда низкоквалифицированных специальностей;
- малоквалифицированных работников;
- остаточный.

Показанная выше многосегментная структура рынка является характерной для развитых стран. В данном случае необходимо отметить, что, в странах с развитой экономикой, рынок труда серьезно регулируется государственными структурами, в отличие от других рынков, находящихся в странах с неразвитой экономикой. Это может относиться в большей мере к государствам с переходным типом экономики или развивающимся, где рынок только формируется и сам процесс становления рыночного хозяйства связан с резким увеличением количества высвобождаемых работников из различных отраслей в связи с ее структурными перестройками.

Кроме того, постоянно возрастающая роль государственного регулирования социально-трудовой сферы, также может быть обусловлена

сильным влиянием неэкономических факторов, и среди которых особое значение, как правило, имеют демографические процессы.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение маркетинга персонала.
2. Сущность и понятие маркетинг персонала.
3. С какой целью проводится сегментация труда.
4. Цель и задачи маркетинг персонала.

Основная литература:

1. Трудовой Кодекс РФ с изм. и дополн. на 20.05.2016г.
2. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / Гос. ун-т управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013.
3. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management : учеб. для бакалавров / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов ; под ред. И.А. Максимцева. - М. : Юрайт, 2012.
4. Чернопятов А.М. Теория организации: учебное пособие/Чернопятов А.М., Попова В.В.- М: Издательство "Палеотип", 2015. - 316с.

Дополнительная литература

5. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие/Чернопятов -С: Издательство ООО "Винчера", 2014.
6. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.
7. Документационное обеспечение персонал-маркетинга / Марина Ловчева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 11. - С. 33-48.
8. Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 11. - С. 29-36.

9.Зеркалий, Н.Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 80-84.

Интернет-ресурсы

10.Беляев, В.К. Методы и модели планирования на предприятии [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.К. Беляев. - М. : КНОРУС, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебник). – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>.

Тема 2. Источники и проблемы найма персонала

2.1. Понятия "набор" и "найм персонала"

В связи с развитием рыночных отношений в стране происходят системные изменения в области управления персоналом. Так предприятия стараются выполнять работы с минимизацией издержек, привлекая персонал при этом в меньшем составе. Не всегда такие действия приносят желаемый успех для каждой из сторон. Поэтому на страже таких отношений выступают Гражданский Кодекс РФ, Трудовой Кодекс РФ, Налоговый Кодекс РФ и другие законы. Задача, которая перед нами стоит - это показать и объяснить понятия "набор" и "наем кадров". Правильно поставленная задача руководителями предприятия позволит без нарушения законодательства России достигнуть цели без ущерба для своей деятельности. Без приема на работу, невозможно нормальное функционирование хозяйствующих субъектов. Поэтому одной из главных задач маркетинга персонала это грамотный набор необходимых сотрудников, без нарушения законодательства.

В Российской Федерации трудовые отношения между нанимателем и работником должны строиться на основании ТК РФ, в результате чего обе стороны, вступающие в отношения, получают защиту. Существующие

другие формы трудовых отношений позволяют работодателю (нанимателю) получать незаконную выгоду.

Согласно статьи 15 ТК РФ: "**Трудовые отношения** - отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором. Заключение гражданско-правовых договоров, фактически регулирующих трудовые отношения между работником и работодателем, не допускается".

Договор найма - это соглашение, устанавливающее, изменяющее или прекращающее гражданские права и обязанности двух или нескольких лиц. Предметом договора найма являются - определенные заказы, задания, поручения, то есть конечный, конкретный объем работ (услуг).

Найм персонала - это прием работника (работников) на основании трудового договора для выполнения обязанностей согласно, штатного расписания и носит длительный (бессрочный) характер или договора найма для выполнения обязанностей определенного вида работ (заказа) на установленный период, как правило, краткосрочный, после выполнения данных работ, гражданско-правовой договор прекращает свое действие.

Пример: Работник, который заключил договор найма, не получает социальные гарантии, в отличие от работника, вступившего в трудовые отношения. Заключив трудовой договор, наемный работник получает право на основной отпуск 28 календарных дня, дополнительный отпуск, оплату больничного листа и прочие социальные гарантии. В данном случае, по

договору найма ряд социальных гарантий не распространяется на наемного работника, например по выплате больничных, отпусков и т.д. В таблице приведены некоторые различия при заключении договоров (табл.1).

Таблица 1

Различия между трудовым договором и договором найма

Трудовой договор	Договор найма
Обязывает сотрудника выполнять поручения руководства в зависимости от занимаемой должности и возложенных обязанностей.	Выполняемая работа или оказываемая услуга, которая имеет определенный характер, сроки и предмет которого известны обеим сторонам до заключения договора.
Направлен на трудовую деятельность сотрудника.	Направлен на четко оговоренные обеими сторонами результаты. Обязанности исполнителя и заказчика и последовательность выполнения установлены заранее.
Исполнение правил внутреннего распорядка дня и других нормативно-правовых документов.	Не обязывает исполнение.
Обязывает сотрудника выполнять работу лично.	Гражданско-правовые отношения позволяют привлекать к исполнению заказа третье лицо.
Выплачивается заработная плата.	Выплачивается установленное вознаграждение.
Выполняются все социальные гарантии.	Социальные гарантии усечены и рассчитывать на них нельзя.
Является законным для всех видов работ.	Является законным для определенного вида работ: договор подряда; трудовой договор с совместителем; срочный трудовой договор.
Любые нарушения преследуются прокуратурой, Роструднадзором и иными контактными аудиториями.	

Набор, представляет собой строго отработанную политику фирмы в области приема работников для выполнения обязанностей согласно штатного

расписания или определенных работ, заданий, заказов и другое, на основе научных и практических подходов.

Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все специальности и должности, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для нее сотрудников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как текучесть, выход на пенсию, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности предприятия. Набор производят из внутренних и внешних источников.

Трудовой Кодекс РФ и Гражданский Кодекс РФ не дают определений и полного толкования договору найма работников. Но мы должны понимать, что речь идет о трудовых отношениях и трудовом договоре. Сочетание наемный работник можно увидеть в Налоговом Кодексе РФ, Приказе Росстата №465 от 02.07.2014г. "Об утверждении Методологических положений по расчету показателей денежных доходов и расходов населения", в Федеральном законе №41-ФЗ от 08.05.1996г. "О производственных кооперативах" и других нормативно-правовых документах.

Например, согласно ст. 346.43 НК РФ : " При применении патентной системы налогообложения индивидуальный предприниматель вправе привлекать наемных работников, в том числе по договорам гражданско-правового характера. При этом средняя численность наемных работников, определяемая в порядке, устанавливаемом федеральным органом исполнительной власти, уполномоченным в области статистики, не должна превышать за налоговый период 15 человек по всем видам предпринимательской деятельности, осуществляемым индивидуальным предпринимателем."

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что нанятый работник - это работник, принятый по трудовому договору или договору найма.

2.2. Источники найма персонала

Источниками найма являются внешняя и внутренняя среда организации. В контексте найма персонала - это внутренние и внешние источники. Разберем в отдельности каждое направление.

Внутренние источники - это персонал, работающий в организации и отвечающий требованиям, которые выдвигает работодатель. Набор такого персонала проходит в форме постоянной подготовки сотрудника нацеленного на ту или иную должность, внутреннего конкурса на замещение должности, ротации, совмещения профессий. Такой подход дает положительные результаты, так как мотивирует сотрудников на повышение своей квалификации, укрепляет веру в организацию, привязывает к ней и многое другое.

Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно сказать следующее, что если сотрудники будут верить в существование зависимости их карьерного (служебного) роста от степени эффективности работы, то они в свою очередь будут заинтересованы в более высоком производительном труде.

Набор происходит на современном этапе все больше исходя из научных познаний, совмещенных с элементами практики. Так, например, в крупных предприятиях существуют матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности. При этом предъявляются требования к той или кандидатуре и должности. Устанавливаются сроки вступления (немедленно, через год и т.д.), стаж работы, образование и т.д. В связи с вступлением профессиональных

стандартов в 2016г. эти требования уже носят законный характер, но при этом предприятия могут устанавливать дополнительные требования.

Методы набора из внутренних источников:

-Внутренний конкурс, рассылается по всем подразделениям информация об новых вакансиях и выполняется сбор личных дел по всем желающим кандидатам;

-Совмещение профессий, используется совмещение должности самими сотрудниками предприятия и применяется в случаях, когда необходимо совмещение на короткое время, на неполную ставку, для выполнения небольшого объема работ;

-Ротация, горизонтальное перемещение сотрудников с одного рабочего места на другое. Это предпринимается с целью ознакомления сотрудников с производственной организацией. Это является эффективным средством для растущих организаций, а также как источник комплектования управленческих кадров (перемещение руководителей).

Возможные варианты перемещения представителей руководящего звена:

-повышение в должности с расширением круга должностных обязанностей, повышением уровня деятельности, увеличением прав;

-понижение в должности, с уменьшением круга должностных обязанностей, повышением уровня деятельности, уменьшением прав;

-смена должности или круга выполняемых обязанностей и задач, не влекущая повышение в должности, роста заработной платы и льгот (ротация).

Такие типы перемещений (ротация), необходимы для повышения квалификации и расширения кругозора, для дальнейшего должностного роста руководителей.

В своей основе, как правило, внутренний источник набора сотрудников используется в следующих случаях:

- при перераспределении сотрудников;
- при перемещении сотрудников, например, переход сотрудника, находящегося на одной должностной ступени на другую (передвижение сотрудников по иерархической лестнице);
- при оптимизации организационной структуры, с одновременной минимизацией персонала (производится высвобождение и перераспределение и происходит полный отказ от внешнего набора персонала).

Таблица 2

Преимущества и недостатки внутреннего источника формирования кадров

Преимущества	Недостатки
-хорошее знание особенностей и характера своих сотрудников;	-отсутствие обновления персонала, влекущее за собой стагнацию в коллективе;
-высокая адаптация сотрудников организации;	-отсутствие новых идей, новаций и разработок;
-минимизация издержек;	-старение кадров;
-высокая мотивация своих сотрудников к должностному росту;	-ограничение реальных возможностей для выбора персонала;
-сохранение коммерческой и других тайн организации;	-возможность панибратства между сотрудниками (вчера были равные);
-повышение привязанности персонала к предприятию (улучшение социально-психологического микроклимата);	-негативное соперничество между претендентами на должность;
-сохранение уровня заработной платы, претендент может затребовать выше;	-снижение деловой активной деятельности другого претендента;
-рост молодых кадров;	-перевод не удовлетворяет проблему в кадрах;
-"прозрачность" кадровой политики организации;	-потребность удовлетворяется в основном в качественном порядке;
-целенаправленное повышение сотрудников;	-зависимость претендента от вышестоящих лиц по иерархической лестнице;
-избегание текучести кадров;	-оголение участка, откуда перевели сотрудника;
-повышение морального духа;	-снижение морального духа коллектива, через невосприятие нового руководителя;;
-повышение степени удовлетворенности трудом, своеобразная реализация своих качеств и др.	-боязнь отказа сотруднику с большим стажем в данной организации и др.

Внешние источники подбора персонала - трудовые ресурсы, находящиеся на рынке труда, но не работающие на данный момент в организации. К таким работникам относятся руководители разных рангов и специалисты, которые, как правило, ранее обращались в эту организацию, но не были приняты на тот момент на работу (список резерва или ожидания, резюме и др.).

Способы формирования сотрудников из внешних источников:

-центры занятости (подбор и привлечение будущих сотрудников ведется из местных центров занятости, как правило, уволенных по сокращению, банкротству предприятий и требующих повышение квалификации);

-кадровые агентства (специализируются на рынке труда, поиском и подбором персонала по заказу организаций, выдается гарантия по таким работникам, если они не подойдут заказчику агентство не получает оплату за подбор);

-самостоятельный поиск персонала через СМИ и объявления (самостоятельный поиск и отбор кандидатов на вакантные должности с указанием требуемого перечня требований к ним, например, образование, стаж, гендерный состав и прочее).

Таблица 3

Преимущества и недостатки внешнего источника формирования кадров

Преимущества	Недостатки
-более широкий выбор на вакантную должность;	-более высокие затраты на привлечение нового сотрудника;
-новый сотрудник -новые идеи, необходимые для развития организации;	-рост приема работников со стороны провоцирует более высокую текучесть;
-привлеченный работник быстрее добивается признания в организации;	-ухудшение микроклимата в коллективе в среде давно работающих;
-закрывается потребность в кадрах;	-возможность не прохождения испытательного срока;
-снижение интриг в организации;	-низкое знание организации;
-мобилизует старых сотрудников;	-период адаптации может затянуться;
-заставляет повышать конкурентоспособность старых кадров;	-блокировка возможностей для служебного роста старых кадров;
-дает возможность выполнить сравнительный анализ со старыми кадрами;	-мало сведений о новом сотруднике;
-дает возможность сэкономить на переучивании старых кадров;	-трудности адаптации к культуре организации;
-своеобразная реклама предприятия.	-на период адаптации возможно снижение производительности труда.

Для вычисления показателя эффективности работы службы персонала, или специалистов по поиску или подбору новых работников, можно применить следующую формулу:

$$\text{КНС} = (\text{УСРК} + \text{ПНСП} + \text{ПНСО}) : \text{Ч}$$

где КНС - качество набранных сотрудников, %;

УСРК - усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными сотрудниками;

ПНСП - процент новых сотрудников, которые продвинулись по службе в течение одного года;

ПНСО - процент новых сотрудников, которые остались в организации по истечении одного года;

Ч - общее число показателей, которые применялись при выполняемом расчете.

Пример: В организацию АО "Звезда" было набрано в 2015г. 34 новых сотрудника из них 9 человек в течение года, показав высокие результаты, получили повышение по службе. Вместе с тем 2 вновь прибывших сотрудников в этом году уволились по собственному желанию. Усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы по истечении 2015 года составил по новым сотрудникам 62%.

Решение:

Находим процент новых сотрудников, которые продвинулись по службе

$$\text{ПНСП} = (\text{ПНС} / \text{Кнс}) \times 100\% = (9/34) \times 100\% = 26,47\%$$

$$\text{или } (100/34) \times 9 = 26,47\%$$

где

ПНС - продвинувшиеся новые сотрудники;

Кнс - количество новых сотрудников.

Находим процент новых сотрудников, которые остались в организации по истечении одного года

$$\text{ПНСО} = (\text{О} / \text{Кнс}) \times (\text{Кнс} - \text{У})$$

$$\text{ПНСО} = (100 / 34) \times (34 - 2) = 94,11\%$$

где

У - уволенные новые сотрудники;

О - общий процент, принятый за 100;

Таким образом, уволилось новых сотрудников $(100 - 94,11) = 5,89\%$, а осталось $94,11\%$.

Рассчитываем качество набранных сотрудников

$$\text{КНС} = (62 + 26,47 + 94,11) \times 3 = 60,86\%$$

Вывод: Показатель эффективности работы службы персонала, или специалистов по поиску или подбору новых работников составил $60,86\%$. Эффективность работы службы в данном случае высокая, особенно показатель высокий по двум пунктам:

- усредненный суммарный рейтинг качества - 62% ;

- процент оставшихся новых сотрудников в течение года - $94,11\%$.

2.3. Внутренняя клиентоориентированность

Внутренняя клиентоориентированность — показатель, который отражает качество корпоративных коммуникаций между сотрудниками компании при решении различных задач. Чаще всего, она ориентирована на оценку качества выполнения сотрудником ежедневных функций. В это понятие можно включить как профессионализм и оперативность, так и командную работу. Но конечное содержание всегда определяет организация – в зависимости от миссии и ценностей.

Внедрение клиентоориентированного подхода позволяет:

— улучшить согласованность действий «внутренних» и «внешних» подразделений за счет понимания общих стратегических целей и смещения

фокуса сотрудников с интересов подразделения на интересы компании в целом;

- повысить мотивацию и готовность сотрудников к инициативным действиям, полезным для компании и выходящим за рамки прямых должностных обязанностей (например, корректировка собственных действий и бизнес-процессов с целью наиболее эффективного удовлетворения потребностей клиента; корректировка поведения других сотрудников при нарушениях с их стороны правил и стандартов, принятых в компании; инициативный контроль качества продукта и степени удовлетворенности клиента; обмен опытом с коллегами, внутреннее обучение и саморазвитие; трансляция в своем поведении ценностей и стратегических установок компании при взаимодействии с внешней средой);

- увеличить степень лояльности клиентов;

- расширить клиентскую базу и увеличить количество новых клиентов;

- сократить бюджеты на маркетинг, рекламу и продвижение;

- уменьшить количество жалоб там, где жалобы наиболее вероятны, и сохранить клиентов;

- достигнуть хорошей репутации компании.

Таким образом, для достижения максимального эффекта на пути к реализации клиентоориентированной стратегии все виды деятельности и ресурсы компании, а также система ее функционирования должны быть подчинены идее предоставления максимальной ценности лучшим клиентам своего целевого рынка. Организационные изменения, направленные на повышение степени клиентоориентированности компании, должны носить системный и не одномоментный характер.

В современном мире компаниям, которые стремятся достичь успеха, недостаточно предоставлять товары и услуги хорошего качества. Важно прилагать усилия для становления и поддержания долгосрочных

отношений с клиентами. Очевидно, что в достижении этой цели ключевую роль играет персонал компании, от которого зависит то, как происходит процесс взаимодействия с клиентами.

Фундамент здания компании можно представить в виде трехчленной структуры, которую, на основании теории Альфреда Адлера, сформировал и изложил в своей книге «Корпоративная религия» Йеспер Кунде. Он предположил, что основой успеха у потребителей компании являются три составляющие:

1. как компания хочет, чтобы ее видели другие, – миссия;
2. как компанию воспринимают клиенты, партнеры, контрагенты – бренд;
3. как компания воспринимает себя – внутренняя культура или корпоративная религия.

Все составляющие этого «фундамента» должны быть взаимосвязаны между собой, гармоничны и конгруэнтны. Только в этом случае потребитель будет воспринимать компанию как единое целое. По мнению Кунде, важную роль в формировании единообразия имиджа компании играют сотрудники. Кроме того, именно они поддерживают такой имидж и формируют репутацию. В связи с этим, Кунде и другие авторы делают выводы, что внешнюю клиентоориентированность создают клиентоориентированные сотрудники внутри организации.

С целью поддержания заинтересованности сотрудников и построения долгосрочных взаимоотношений с клиентами, необходимо функционирование соответствующей системы формирования и оценки персонала.

Необходимо понимать, что клиентоориентированность персонала – это совокупность знаний, навыков, личностных качеств и мотивационных приоритетов, которые, благодаря ценностям и личностным установкам,

способствуют формированию определенного рабочего поведения у сотрудника.

Задача компании – разработать такие механизмы и набор мероприятий, которые будут поддерживать данное поведение на должном уровне длительный период времени. Центральным звеном в данной работе является четкое определение понятия «клиентоориентированность» в формате компетенций.

Компетенции – это не поведение само по себе, а набор поведенческих моделей, которые позволяют одним людям выполнять работу эффективнее, чем другим.

Таблица 4

Развитие	Модели	Развитие
Теоретические	НАВЫКИ	Практические
Общекультурные	КОМПЕТЕНЦИИ	Профессиональные
Теоретические	ЗНАНИЯ	Практические
Высокоразвитая	ЛИЧНОСТЬ	Посредственная
Высокая	МОТИВАЦИЯ	Низкая

Компанией должны быть четко определены и описаны примеры успешного клиентоориентированного поведения сотрудника. Компетенция «клиентоориентированность», чаще всего, является корпоративной компетенцией. Корпоративные же компетенции, в свою очередь, отражают набор ожиданий и требований работодателя в отношении работника. Помимо корпоративных компетенций, бывают компетенции профессионально-технические, управленческие и личностные.

На первоначальном этапе описания компетенций компания определяет, в чем заключается ценность бренда для потребителя. Например, ценность нашего бренда – это мастерство, гибкость, системность, доверие, новаторство и т.п.

На втором этапе компания описывает те качества сотрудников, которые необходимы для поддержания ценности бренда и формирования потребительской лояльности. Например, клиентоориентированность - это такие деловые и личностные качества, как позитивность, открытость и стремление помочь, уверенность и умение убеждать. Каждая компания определяет данный «набор» самостоятельно.

Пример

Это можно рассмотреть в приведенной таблице

Таблица 5

Формулировка ценности бренда и корпоративных компетенций

Ценности бренда	Корпоративные компетенции
Мастерство	Ориентация на клиента
	Эффективное общение
Новаторство	Инновации и готовность к новому
	Лидерство

Третьим этапом описания корпоративных компетенций является детальное описание поведенческих моделей, которые отражают ту или иную компетенцию.

Пример описания компетенций рассмотрим в таблице 6.

Таблица 6

Пример компетенции	Краткое описание
Ориентация на клиента	Ориентация на пользу для клиентов компании. Умение предлагать решения. Умение слушать, слышать, задавать вопросы. Проявление эмпатии к собеседнику. Мотивировка на результат. Ориентация на взаимовыгодное сотрудничество и помощь клиенту. Готовность к развитию долгосрочных взаимоотношений с клиентами и формированию пула лояльных клиентов.

В последующем такие кадровые процессы, как подбор, адаптация, оценка и развитие, формируются с учетом необходимости поиска и ассимиляции персонала в клиентоориентированную концепцию бизнеса.

Для чего компаниям нужно задумываться о разработке модели корпоративных компетенций? Почему так важно особенное внимание уделить описанию компетенций, призванных поддерживать имидж клиентоориентированной компании?

Давайте рассмотрим различные ситуации. Например, в организации могут быть люди, обязанности которых шире, чем обычное представление продукции компании потенциальным клиентам. Этим людям, возможно, необходимо выстроить определенного рода долгосрочные деловые отношения, которые обеспечат высокий уровень доверия к компании, что, в свою очередь, означает устойчивость бизнеса.

Возможно, в компании работают технические эксперты, прекрасно справляющиеся со своими прямыми обязанностями, но теряющие уверенность, когда необходимо укрепить деловые отношения с клиентами компании. При этом они углубляются в профессиональные дебри, возможно, утомляя клиента и раздражая его излишними фактами и цифрами.

Основным фактором при создании прочных деловых отношений является завоевание доверия клиентов, укрепление их уверенности в вашей компании. Слишком часто консультанты, продавцы и прочие представители компании во время встреч с клиентами ведут себя как «автоматы» или «функционалы», вываливая на клиентов (или потенциальных клиентов) огромный объем информации и не давая им ни минуты передышки.

Вопрос построения отношений сводится к тому, что на глубинном уровне «именно вас они и покупают». Понятно, что клиенты заинтересованы в той продукции, которую предлагает компания, – иначе бы они вообще не пришли. Но во время встречи с клиентами именно сотрудник компании и является для них компанией.

Это означает, что клиенты обращают мало внимания на продукт, уделяя значительно больше внимания тому, как с ними общается представитель компании. Именно поэтому сотрудники компании должны стать «надежным партнером», одновременно вызывая доверие своим пониманием потребностей клиента и выясняя детали того, что происходит в компании клиента.

При этом важно умение отвечать на не поставленные, но витающие в воздухе вопросы, а также сообщать своим клиентам то, чего им, возможно, не хочется слышать. Что здесь имеется в виду? Нередко клиенты считают, что точно знают, что им нужно, но если начать выяснение подробностей, становится ясно, что им нужно нечто иное, либо не только то, о чем они сказали.

С другой стороны, иногда клиенты не имеют ясного представления о том, что именно им нужно. Если у них есть только общая концепция, то частью деловых отношений может стать выяснение истинных потребностей клиента, но таким образом, чтобы у него не создавалось впечатления допроса.

Неважно, где и как – на «смотре» ли, тендерной презентации, неофициальной встрече или на переговорах о заключении сделки, - чем лучше навыки построения отношений у персонала компании, тем выше шансы на то, что этот клиент будет покупать продукцию именно в той компании, которую представляет сотрудник.

По сути, корпоративная компетенция «клиентоориентированность» описывает, какими должны быть сотрудники компании, чтобы потребитель выбирал всегда только данную компанию.

Целями маркетинга построения взаимоотношений для реализации клиентоориентированной концепции являются:

- понимание динамики отношений;
- принцип «Они покупают вас»;

- эмпатия;
- использование личной информации;
- лозунг «Эффективный опрос – не допрос!»;
- выявление скрытых потребностей;
- преодоление возражений;
- управление без давления;
- достижение нового уровня уверенности.

Практикум

Опишите ценность бренда компании для потребителя, ответив на вопрос: «Что уникального, хорошего мы даем потребителю?».

Опишите качества сотрудника, которые поддерживают ценности бренда через компетенцию «клиентоориентированность».

2.4. Этап найма и ассимилирования

Серьезным мероприятием является последний этап найма и ассимилирования (введение в должность) новых сотрудников, в деятельность организации.

В компании должны быть стандарты, разработанные на основании особенностей данной конкретной компании, ее продукции, методов продаж, которыми она пользуется. Возьмем в качестве примера, организацию производящую продажу товаров.

Нужно помнить, что текучесть кадров среди продавцов, как правило, высокая. Поэтому всегда лучше иметь в запасе несколько человек. Или хотя бы одного, в крайнем случае.

Если у руководителя нет представления о том, каким должен быть продавец, которого он хочет принять на работу, процесс отбора будет слишком неэффективным. Поэтому перед тем как приступить к отбору, необходимо составить портрет идеального продавца. Начнем с функциональных обязанностей торгового персонала.

Создание функциональных обязанностей и обучение подчиненных является одним из важнейших этапов по успешному управлению организацией.

Принципы разработки функциональных обязанностей:

- наличие функциональных обязанностей для каждой штатной должности в структуре отдела продаж;
- постоянное обновление функциональных обязанностей при изменении внешних или внутренних условий в деятельности предприятия;
- наличие функциональных обязанностей в письменном виде у каждого сотрудника;
- использование функциональных обязанностей при подборе персонала на вакантные должности; — регулярная сдача зачетов торговым персоналом по знанию своих функциональных обязанностей с указанием даты проведения зачета и подписью ответственных лиц;
- использование функциональных обязанностей при проведении контроля над деятельностью торгового персонала;
- использование оценок при сдаче зачетов на знание функциональных обязанностей при проведении аттестации торгового персонала.

Первоначальное обучение специалиста по продажам, предусматривает следующие вопросы, расположенные в таблице 7.

Таблица 7

Первоначальное обучение

Что необходимо знать перед первым контактом с покупателем	Зачем необходимо это знать	В какой более удобной форме лучше этому обучать
Применяемые методы выяснения потребности клиента.	Если не поняли, что хочет клиент, невозможно определить, какой ваш продукт оптимально ему подходит.	Тренинг, выполнение заданий, решение кейсов под руководством специалиста.
Ассортиментная линейка продукции которую предлагают, ее	Предоставить клиенту обязательно те качества продукта, которые ему	Аттестация и самообучение сотрудников, проверка знаний после практического

характеристики, а также умение презентовать продукт.	наиболее важны.	обучения в части сервисного обслуживания или продаж.
Ценовая политика организации.	Необходимо указать примерную или точную цену при первом контакте клиенту. Отказываться не рекомендуется.	Персональное обучение под руководством специалиста или руководителя отдела по продажам.
Информация о предприятии-изготовителе, а также условия сервисного обслуживания или послепродажного обслуживания.	По большинству продуктов такая информация является наиболее критичной для клиента и в своей основе выступает в роли конкурентных преимуществ определенного продукта.	Самообучение и аттестация профильными специалистами.
Информация о продукте конкурентов.	Необходимо сравнение (позиционирование) с товаром-аналогом конкурентов. Клиент может обязательно спросить и быть к этому готовым.	Самообучение и аттестация сотрудниками отдела маркетинга, в случае отсутствия, отделом его замещающим или сотрудником.
Какие аналогичные клиенту организации являются потребителями вашего продукта.	Данный вопрос важен для клиента, что если такие же предприятия, как его организация, уже сделали выбор, в пользу продукта, то тогда ваше предложение, возможно, может быть действительно стоящим.	Знакомство с соответствующими материалами в организации.

Известно, что на практике при использовании полученных знаний, фактически каждый человек начинает постепенно отходить от теории, модифицируя теоретические основы по ситуации на основе своего нового полученного опыта. Например, специалист может отойти от принятого в организации шаблона (варианта) презентации продукта, если наблюдает, что для его клиента можно выдать информацию в другом ключе. Также необходимо учесть, что знания, полученные ранее и не применяемые на практике постепенно забываются, и в результате специалист может работать по наработанной схеме, а не по ситуации. Таким образом, обучение в процессе работы необходимо направить на "обновление" или "восстановление" старых знаний или получение новых.

Таблица 8

Плановое обучение специалиста по продажам

Направления обучения	Разделы по направлениям
Новые знания	-новые продукты (товары и услуги) организации; -информация о конкурентах; -информация о новых IT-программах для продаж; -информация о маркетинговой политике организации.
«Обновление» старых знаний	- методов и техники продаж; - проведение презентаций, телефонных разговоров, переговоров; - деловой этикет; - управление приоритетами; - планирование работы; - эффективное управление рабочим временем.

Передавать новые знания лучше в форме лекций, а при "обновлении" старых знаний лучше применять формы тренинга и деловой игры.

Таблица 9

Проведение обучения для разного типа продавцов

Тип	Описание	Типаж	Ключевые навыки	Чему обучать
Сотрудник торговли.	Сотрудники услуг для населения и уличной торговли. (рынок, супермаркет, прилавок, киоск, базар, фастфуд).	Сотрудник, 40 лет, приезжий, низкая самооценка. Недоволен заработной платой и статусом.	Навыки элементарного общения, доброжелательность, ловкость, желание работать и сотрудничать в команде (группе), общая культура (знание правил этикета, умение одеваться), знание продукта, выносливость.	Правилам эстетики и этики, принципам работы в группе (команде), правилам общения, знания продукта.
«Уличный боец»	Торговцы (коммивояжеры), разъезжающие с образцами по разным местам,	Девушка, 20-25 лет, без энтузиазма и комплексов, с чрезмерно	Умение «уговорить», преподнести с выгодной стороны заинтриговать,	Правилам эстетики и этики, навыкам проведения презентаций,

	осуществляют продажу на улице, в метро.	завышенной самооценкой, обычно недовольна собой и всем вокруг, но на самом деле — добрая и ранимая.	заклучить сделку сразу, знание правил эстетики и этики.	навыкам борьбы с возражениями, знания продукта.
Продавец - консультант	Продавцы салонов (мебели, автомобилей, одежды), работники туристических агентств, рекламных агентств, страховых компаний.	Молодая работница, 20-25 лет, ей явно нравится выполняемая работа, она приятна в общении, открыта, амбициозна, лояльна к организации и гордится ею.	Определенные навыки проведения презентаций, общения, первичного поиска клиентов, телефонных переговоров, оценки их перспективности, борьбы с возражениями; техники общения, заключения сделок; знание товаров и услуг.	Элементам процесса продаж, стратегии развития, знания продукта организации, навыкам работы с возражениями покупателей, элементам, планирования, прогнозирования, составления отчетов.

По каждому виду семинара рекомендуется заполнять предлагаемую анкету, которую также можно задействовать для рассылки потенциальным слушателям (обучающимся):

— **цель семинара** — какую цель планирует достичь организация, проводя такой семинар. Например, проинформировать о планах организации по выпуску новых товаров или услуг;

— **зачем необходимо организации достижение поставленной цели** — каких результатов ожидает она от проведения такого семинара и почему сотрудникам необходимо принимать участие в достижении поставленной цели. Например, чтобы управленцы могли уже сейчас набирать заказ на новый продукт;

— **форма проведения семинара** — когда, кто, каким образом будет вести семинар;

— **материалы** — какой подбор материалов необходимо сделать и изучить до наступления предполагаемого семинара, и какие материалы будут предложены на обучающемся семинаре. Например, обязательно изучить описание нового продукта, которое должно быть в дальнейшем разослано вместе с приглашением на обучающийся семинар, а на самом семинаре каждому управленцу выдать комплект различных рекламных материалов для презентации своей клиентуре;

— **контроль полученных знаний** — когда и каким образом будет проводиться экзамен (аттестация) по проводимому семинару. Например, через определенное время (день, неделя) после семинара будет проведен экзамен (аттестация), тест на знание полученных функциональных возможностей нового продукта.

2.5. Хедхантинг

Цель любой коммерческой организации в рыночных условиях получить прибыль, а основным фундаментом деятельности является персонал. От того как сработает персонал предприятия зависит положение этого предприятия на рынке. Ни для кого не секрет, что на подготовку высококвалифицированного персонала, а особенно руководителей необходимо длительное время и финансовые издержки. Не каждая организация может себе это позволить и поэтому получает свое распространение, такое направление, как охота на интересующих организацию специалистов.

Одним из таких направлений является "хедхантинг". Хедхантинг происходит от английского словосочетания "*headhunting*" — дословно "охота за головами", где "head" — это "голова" и "hunting" — это охота. Это одно из современных направлений поиска, подбора и найма интересующего персонала. Ценность таких специалистов должна заключаться в их редкости, профессионализме и качестве. Основными объектами, как правило, являются:

- главные руководители;
- главные бухгалтеры;
- финансовые и другие руководители;
- высококвалифицированные и известные редкие специалисты и др.

В обороте присутствует еще один термин, который считают синонимом хедхантинга. Этот термин также происходит от английских слов executive search, слово executive - исполнительный, а search - поиск, просмотр. Данный термин означает поиск специалиста для организации как бы под ключ. Такой специалист не только должен быть найден, но он обязан выполнить те задачи, которые стоят перед организацией. Как видим такое направление, более широко толкует само значение подбора и найма.

Как уже ранее было сказано, хедхантинг пришел в Россию вместе с рыночной экономикой в начале 90-х годов 20 века. Упрощенно, хедхантинг – это переманивание сотрудника из одной организации в другую с помощью рекрутеров. Если, например, поиск персонала – это стандартная услуга для кадровых агентств, то хедхантинг – уже совершенно иной уровень выполняемой работы, признак высшего "пилотажа" и профессионализма. В хедхантинге в отличие от сотрудников кадровых агентств, имеющих дело с людьми, которые сами находятся в поиске работы, хедхантер сам ищет необходимого редкого и высококлассного специалиста, работающего в крепких предприятиях на высокооплачиваемой должности и имеющий высокие результаты. Искусство хедхантера здесь еще заключается в том, чтобы руководство данной компании не узнало о вербовке своего сотрудника, должна соблюдаться строгая конфиденциальность.

В рыночных условиях еще одной особенностью является снижение риска скандала со своими конкурентами у кого мы хотим, забрать их сотрудников. Поэтому напрямую, как правило, не ведут вербовку, а делают это через посредника, то есть передают на аутсорсинг. Таким образом, снижается риск скандала и ответных негативных действий со стороны

конкурентов. В результате имидж предприятия будет находиться на высоком уровне, деловая этика будет соблюдена и увеличится прибыльность предприятия.

Выполнение хедхантинга может происходить разными путями:

- наиболее легкий путь найма персонала через аутстаффинг;

- заказ кадровому агенству на выбранного специалиста в другой компании;

- нет конкретного специалиста, затруднен выбор для организации и в этом случае все бремя на поиск нужного человека ложится на хедхантера.

В своей работе хедхантер применяет различные психологические приемы, уловки, знания в различных сферах деятельности. Специалист по ловле людей должен высоко коммуникабельным человеком и знать деятельность организации, куда вербуются специалист и ее особенности. Также должен быть изучен объект вербовки: его интересы, знания, желания, слабые стороны и т.д. Все время должен быть постоянный контакт с организацией-заказчиком.

Отношение к хедхантерам неоднозначное и предвзятое в бизнес-сообществе, считая их не совсем "чистыми людьми". С другой стороны хедхантеры своеобразным способом мотивируют людей и тем самым заставляют их все время находиться в движении и продолжать свой карьерный рост и в тоже время на место ушедших специалистов приходят другие и обустроиваются фактически без ущерба для предприятия. Срабатывает правило "свято место пусто не бывает".

Таким образом, происходит естественный бизнес-процесс, который будет способствовать развитию предприятия. Для организации, откуда уйдет специалист будет своеобразный звонок, о том, что не все ладно во внутренней среде предприятия. На рынке также может существовать негласная договоренность между конкурентами и смежниками о запрете

хедхантинга, а также о не приеме специалистов, даже если они по собственному желанию уволились, с предприятия не сойдясь, во взглядах.

Хедхантинговые организации, как правило, руководствуются "неписанным" кодексом делового поведения при вербовке специалистов, именно такой кодекс позволяет создать солидную репутацию организации и соответственно доверие клиентов. Кроме этого, репутация хедхантера также зависит от его умения четко, трезво и оперативно оценивать различные ситуации и при этом обязательно выполнять данные обещания. Хедхантер несет личную ответственность как перед предприятием-заказчиком, взявшись завербовать специалиста, так и перед вербуемым кандидатом, показывая ему достоинства предлагаемой позиции.

Кодекс "неписанных" правил хедхантеров:

- предоставление объективной информации о кандидате;
- выполнение работы в срок и в соответствии с затраченными средствами;
- представление вербуемого кандидата только одному клиенту одновременно;
- расходование средств в соответствии с запланированным бюджетом;
- гарантированная замена кандидата, в случае его ухода от клиента в течение полугода, без дополнительного вознаграждения;
- отказ от практики переманивания тех кандидатов, которых уже устраивали на работу;
- систематическое информирование организацию-заказчика обо всех этапах работы над вакансией;
- прекращение работы по заказу в случае ухудшения условий его выполнения со стороны заказчика.

Контрольные вопросы

1. Назовите проблемы найма персонала.
2. Назовите отличия "набора" от "найма персонала".
3. Назовите источники найма персонала.

4. В чем заключается сущность ассимилирования.

5. Дайте определение хедхантингу.

Основная литература:

1. Гражданский Кодекс РФ

2. Трудовой Кодекс РФ

3. Налоговый Кодекс РФ

4. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / Гос. ун-т управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013.

5. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management : учеб. для бакалавров / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов ; под ред. И.А. Максимцева. - М. : Юрайт, 2012.

6. Чернопятов А.М. Теория организации: учебное пособие / Чернопятов А.М., Попова В.В. - М: Издательство "Палеотип", 2015. - 316с.

Дополнительная литература

7. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие / Чернопятов А.М. - С: Издательство ООО "Винчера", 2014.

8. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник / А.М. Чернопятов. - М.: Издательство "Палеотип", 2015. - 348с.

9. Документационное обеспечение персонал-маркетинга / Марина Ловчева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 11. - С. 33-48.

10. Дуракова, Ирина. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала [Текст] / Ирина Дуракова // Кадровик. - 2012. - № 4 - С. 95-102.

11. Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 11. - С. 29-36.

12.Зеркалий, Н.Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 80-84.

Интернет-ресурсы

13.Беляев, В.К. Методы и модели планирования на предприятии [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.К. Беляев. - М. : КНОРУС, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебник). – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>.

14.Годин, А.М. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов / А.М. Годин. - М. : Дашков и К° [и др.], 2005. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>

Тема 3. Деловая оценка и отбор персонала

3.1. Оценка уровня профессионализма ценных специалистов и топ-менеджеров

В условиях жесткой конкуренции систематически меняются правила игры, во всех отношениях и в стороне не остается и персонал организации и в широком понимании рынок труда. Требования к персоналу постоянно возрастают и поэтому необходимо постоянно для организаций менять свои взгляды, привычки, устои, повышать свой профессионализм и др. То, что сегодня подходило, завтра уже не будет актуальным и поэтому представителям организаций и будущим работникам необходимо принимать превентивные меры, для того, чтобы оставаться на рынке труда востребованными. Профессионализм становится вершиной для любого специалиста, наличие дипломов и прочей атрибутики не поможет в современных реалиях и будущем.

Например, на Всемирном экономическом форуме в Давосе, который прошел 12.02.2016г. обсуждалось будущее рынка труда. В связи с этим

журнал snctmedia.ru опубликовал топ-10 навыков, которые экспертами были названы как наиболее востребованные в ближайшем будущем, которые показаны ниже.

"1.Комплексное многоуровневое решение проблем. Самыми востребованными будут те специалисты, которые будут владеть системным, целостным подходом к решению любых проблем, бороться не со следствием проблем, а с их причиной.

2.Критическое мышление. Это такой способ мышления, при котором человек ставит под сомнение поступающую информацию, и даже собственные убеждения; критическое мышление способно помочь увидеть решение задачи с неожиданной стороны.

3.Креативность.

4. Умение управлять людьми. Как мотивировать сотрудников так, чтобы они бежали вприпрыжку на работу, а не с работы? Как не ошибиться в человеке, принимая его на работу? Как разруливать конфликты внутри команды? Знать ответы на все эти вопросы – и значит уметь управлять.

5.Взаимодействие с людьми.

6.Эмоциональный интеллект. Под эмоциональным интеллектом понимается способность понимать эмоции, намерения и мотивацию других людей и свои собственные, а также умение управлять своими эмоциями и эмоциями других людей.

7. Формирование собственного мнения и принятие решений.

8. Клиентоориентированность. Хороший сервис всегда на вес золота.

9. Умение вести переговоры.

10.Гибкость ума."

Из 10 перечисленных пунктов мы видим, что 5 относятся к умению общаться с людьми, управлять ими, договариваться, понимать их и служить им. 4 навыка связаны со способностями мозговой деятельности, а именно:
-умение быстро соображать;

- видеть и находить суть;
- генерировать новые идеи и проекты;
- находить решение проблем.

В таком контексте необходимо, будущим специалистам, мечтающим о карьерном росте, изучать людей и их потребности, а для этого необходимо тренировать свой мозг, а не прибегать к решению проблем через интернет и другие источники. Тренировать свой мозг надо для решения сложных когнитивных задач и повышения профессионализма.

Практикум

На рынке труда систематически меняются запросы работодателей, вслед за изменением экономической обстановки. Ниже мы рассмотрим результаты опроса на рынке труда в 2016г. У кого не будет проблем на рынке труда в 2016 году.

Эксперты уверены: самыми востребованными специалистами на рынке труда останутся менеджеры по продажам. Кризис внес свои коррективы в список самых [востребованных профессий](#). Если год назад это были руководители всех уровней, бухгалтеры и персонал для промышленности, то теперь упор на сейлзов, риск-менеджеров и логистов. В традиционном опросе, который Executive.ru делает после Нового года, эксперты кадрового рынка прокомментировали, представители каких профессий смогут найти работу даже в условиях идеального шторма.

1.Компания Wyser Russia

Нынешний кризис отличается большей зрелостью поведения работодателей. Они стремятся максимально сохранить человеческие ресурсы в отличие, например, от прошлого кризиса, когда в погоне за быстрым исправлением ситуации или увеличением операционной прибыли компании «резали» штаты решительно. Тем не менее, сокращений избежать не удастся и на этот раз. Они происходили в 2015 году, и есть все основания ожидать, что в 2016 году ситуация будет такой же непростой.

В первую очередь, что логично, компании стремятся сохранить и даже нанимают новых сотрудников, которые увеличивают выручку — менеджеров по продажам. Возросший спрос на эту категорию персонала хорошо видят кадровые агентства, которые знают, что найти сейчас хорошего сейлза — большая проблема. Можно с уверенностью сказать, что если менеджер по продажам комфортно чувствует себя в ситуации «волка ноги кормят» и не боится тех трудностей, которые имеются сейчас практически у всех компаний и особенно услуг, то без работы он не останется. Вряд ли грозит остаться без работы и тем грамотным и знающим специалистам в области финансов, которые действительно и существенно влияют на эффективность финансовой системы организации.

Если говорить в целом, то сложно четко разграничить, какие профессии будут явно востребованные или явно не востребованы в 2016 году. Не будет преувеличением сказать, что потерять работу рискуют меньше те сотрудники, которые работают больше и лучше своих коллег, вне зависимости от их участка работы. Например, плохого менеджера по продажам сократят без разговоров, а эффективного ассистента могут не только оставить, но и промотивировать.

2.Rational Grain Recruitment Agency

На фоне дешевающего рубля вакансии будут появляться в тех сферах, где потребуются проведение антикризисных мероприятий, оптимизация процессов, производств, выстраивание эффективных логистических цепочек. Будут расширять бизнес как крупные сетевые ритейлеры, так и несетевые малогабаритные точки по продаже продуктов питания в шаговой доступности. Соответственно, они будут активнее вести набор персонала. Вырос объем заказов, который получает военно-промышленный комплекс, сопутствующие производства, научно-исследовательские институты. Это еще один сегмент рынка труда, где будет заметно оживление в 2016 году. В связи с расширением непродуктовой розницы, существует спрос на

персонал в сегменте детских товаров. На фоне сокращения реальных доходов населения, будет расти, и расширяться сеть ломбардов. Здесь будут востребованы эксперты-геммологи и менеджеры по развитию. В связи с ограничениями выездного туризма за пределы РФ, появятся спрос внутри российского рекреационного комплекса. Но в конкурсах на данные вакансии будут выигрывать, прежде всего, иностранные специалисты, имеющие реальный опыт развития гостиниц и отелей, или российские специалисты, хорошо знающие территориальную специфику. И, безусловно, все сегменты бизнеса будут продолжать усиленно искать эффективных менеджеров по продажам.

3.Проект «Карьерный потенциал»

В 2016 году востребованными будут все профессии, которые связаны с продажей продуктов, пользующихся спросом. Все компании FMCG, которые в прошлом году сокращали сотрудников, вновь сконцентрируются на повышении продаж. Поэтому в FMCG будет скорее всего идти переформатирование команд за счет тех, кто до этого был уволен, и тех, кто понизил свои зарплатные ожидания. В любом случае востребованы будут люди, которые знают, как действовать в нестабильной и неопределенной среде. Упор будет на фронтлайн, который будет перестраиваться или заново создаваться. Востребованы будут те, кто готов искать резервы за счет оптимизации работы.

К сожалению, людей, готовых позитивно воспринимать изменения, а, тем более, инициировать их, осталось немного. Поэтому продавцы, равнодушные к качеству обслуживания или к качеству продукта, смогут проявить себя. Аналогично — сотрудники не только фронтлайна, но и бэк-офиса, будут в цене, если проявят свою готовность и способность искать резервы для оптимизации работы.

4.Департамент по работе с клиентами кадрового агентства «Юнити»

По результатам работы нашего агентства за десять месяцев 2015 года, 50% заказов, полученных от клиентов, пришлось на сейлзов. И, по нашим прогнозам, спрос на специалистов по продажам будет сохраняться высоким. Бизнес понимает, что сейчас самое время, чтобы обойти соперников. И те, у кого есть возможность, пробуют это сделать, в том числе, за счет усиления блока продаж. При этом обострение конкуренции требует от компаний глубоко анализировать компетенции кандидатов. Нередко претенденты приглашаются со схожего по отрасли рынка. Наверняка сохранится востребованность IT-специалистов. Отрасль чувствовала себя вполне уверенно даже в начале 2015 года. В новом году, несмотря на прогнозы по сокращению госзаказов, спрос на этом рынке наверняка простимулирует программа импортозамещения компьютерного оборудования и программного обеспечения, принятая для органов государственной власти. А в случае улучшения финансового климата в стране спрос на IT-услуги возрастет и со стороны бизнеса. Общее снижение доходов граждан и компаний, а также сокращение банков привели в 2015 году к падению спроса на финансистов. Однако бизнес в этой сфере очень быстро реагирует на изменение конъюнктуры. Почувствовав положительную динамику рынков, в новом году работодатели могут начать активно подбирать бухгалтеров и финансовых директоров.

Наиболее привлекательными работодателями после начала кризиса стали компании госсектора. Он меньше остальных пострадал от кризиса и в сознании людей ассоциируется со стабильностью, которая в нынешней ситуации важнее роста дохода. Поэтому конкуренция среди кандидатов на вакансии госкорпораций резко возросла. В будущем этот тренд сохранится.

5. Хедхантинговая компания Cornerstone

В текущей экономической ситуации новый год на рынке труда не будет отличаться от ушедшего года. Это время суперпрофи и звездный час для

некоторых типов специалистов. Поясню. На вулканирующем рынке главной задачей для большинства компаний остается не столько развитие, сколько удержание и поддержание бизнеса. В 2015 году для этого оптимизировались штаты, где-то по несколько раз. КРІ ужесточались очень заметно. Работодатели избавлялись от неэффективных сотрудников, приглашая порой вместо нескольких человек одну звезду рынка с доказанной эффективностью на беспрецедентных для себя условиях. В то же время, иногда не успевшая зажечься «звезда», находилась внутри коллектива. И если в стабильное время талантливый сотрудник мог ожидать повышения годами, то теперь вопрос решался быстро. В 2015 году многие специалисты совершили неожиданный прорыв, и в 2016 у многих тоже есть шанс проявить себя. Например, в 2015 году выросли зарплаты маркетологов в фармацевтике, темпы сравнимы с инфляцией. К такому росту привела, как ни странно, кризисная ситуация: компании были вынуждены оптимизировать как линейку продукции, так и штаты. В результате количество сотрудников уменьшилось, а зона ответственности каждого из них расширилась. На этом фоне работодателям пришлось повышать зарплаты, чтобы удержать и мотивировать наиболее успешных работников. Коллеги из промышленного департамента нашей компании делятся, что выросли компенсации менеджеров по контролю затрат, занятых в крупных проектах. Если раньше эта позиция носила скорее номинальный характер, то теперь она крайне востребована. Ведь каждая копейка теперь на счету! Примерно такая же ситуация с финансистами, имеющими опыт оптимизации затрат, контроля эффективности бизнес процессов: в 2015 году их активно перекупали.

На всех фронтах идет битва за директоров по продажам. Некоторые специалисты по продажам, почувствовав к своей персоне особый интерес, открывали в 2015 году собственный бизнес. [Умение продавать](#) на падающем рынке — самая запрашиваемая компетенция и в 2016 году.

Радостно, что практически не подверженной кризисным колебаниям оказалась ИТ-составляющая бизнеса. Смогли увеличить свои компенсации профессионалы по проектированию и строительству. Девелоперским компаниям пришлось отказаться от услуг экспатов. И на их место с удовольствием пришли российские специалисты. В банках чувствуется особенный спрос на риск-менеджеров. В кризисное время эти специалисты, как ни в какое другое, зарабатывают экспертизу и повышают свою стоимость на рынке.

Таблица 10

Топ-5 самых востребованных специальностей 2016 года в Москве (E-executive)

Профессия	Причина стабильного спроса
Сейл-менеджеры и директора по продажам	Всем компаниям нужны специалисты, превращающие продукты в живые деньги
ИТ-специалисты	Бизнес активно использует ИТ-технологии в качестве антикризисной меры. Ожидается рост заказов в связи с программой импортозамещения в госсекторе.
Логисты	Кризис заставляет активнее заниматься оптимизацией процессов в сфере закупок, хранения и доставки продукции.
Специалисты по контролю затрат	Компании перешли в режим экономии
Риск-менеджеры банковского сектора	Банки испытывают двойной прессинг: со стороны рынка и ЦБ, ведущего оздоровление отрасли

3.2 Проблемы в области поиска и отбора персонала

Для любой организации особо важным направлением является найти сотрудников, как соответствующих предъявляемым требованиям, будущей работы, так и требованиям работодателя. Найти на рынке труда работника, отвечающего требованиям имеющейся вакансии, который будет согласен выполнить данные обязанности на предлагаемых предприятием условиях оплаты труда - цель процессного поиска и отбора будущих сотрудников. Но на самом пути достижения такой цели у российских работодателей возникает

большое количество разных препятствий. Зачастую такие препятствия создают сами представители работодателя. Часто повторяющиеся проблемы, которые возникают перед отечественными предприятиями в части поиска и отбора сотрудников, можно назвать следующие:

1)отсутствие разработанной и подкрепленной соответствующими нормативными документами и процедурами системы поиска и отбора будущих работников;

2)зачастую на многих предприятиях не разработана процедура отбора нового персонала;

3)недостаток финансирования для организации поиска и отбора персонала;

4)отсутствие или недостаток опыта и уровня квалификации сотрудников, которые занимаются отбором персонала;

5) подразделения или отделы кадров многих предприятий не ведут систематической работы по изучению потребностей структурных подразделений организации в соответствующих кадрах;

6)отсутствуют положения и инструкции, которые регламентируют работу в области поиска и отбора персонала;

7)при отборе нового персонала зачастую не используются четко очерченные критерии, увязанные с требованиями рабочего места и профессии.

Отсюда следует, что, поиск и отбор нового персонала на предприятиях является затрудненным из-за отсутствующих у них по разным причинам процедур, документального и методического обеспечения. Еще одной проблемой становится серьезный недостаток квалифицированного персонала, который будет способен организовать процесс поиска и отбора персонала.

Еще одной из слабых сторон работы кадровых служб является низкая активность и эффективность работы с государственной службой занятости.

Может это происходит из-за того, что государственная служба занятости больше ориентируется на потенциал крупных игроков на рынке труда и приспособиться к запросам предпринимательских структур не успевает или нет финансовых ресурсов. А в предпринимательских структурах требуются, как правило, специалисты другого профиля.

Основным лидером по поставке специалистов на рынок труда являются учебные заведения (высшие учебные заведения, средние специальные учебные заведения, колледжи, лицеи и др.). Специалисты учебных заведений молоды, энергичны, обладают фундаментальными знаниями. Сотрудничество с учебными заведениями не требует дополнительных финансовых затрат. Слабой стороной таких специалистов является отсутствие развитых практических навыков, а также временные затраты. На ввод молодых специалистов в работу требует дополнительного времени. Снизить такие затраты можно, если привлекать будущих выпускников на практику в организации в процессе обучения в учебном заведении или по заказу.

Проблематика разных подходов к отбору персонала.

Побочным явлением субъективного подхода к отбору персонала является проблема в последующем адаптационном периоде кандидата на должность к требованиям руководителя предприятия или структурного подразделения и требованиям конкретного профессионального направления деятельности. Необходимо также достаточно знать особенности стиля и методов управления каждого конкретного руководителя, и социально-психологические особенности коллектива, где он будет работать. Вполне также возможно, что может получиться такая ситуация, когда способный и подходящий, с точки зрения требований профессиональной деятельности кандидат на должность, не будет рекомендован на эту должность из-за «конфликта» стиля и метода управления. Также, кандидат на должность, который прошел отбор по критериям симпатии, возможно, сможет в

последующем стать большой проблемой из-за нежелания или негативного отношения приспособляться к сложившейся корпоративной культуре предприятия или сложившимся правилам коммуникаций и взаимодействия в коллективе.

Еще одной из проблем становится представление данных на кандидата на вакантную должность независимо от установки влиятельных и значимых лиц (родственники, знакомые, протеже, вышестоящий или будущий и т.д.). Перед руководителем предприятия или заказчиком всегда будет фигурировать вопрос, как и до какой степени или уровня объективности можно прийти или дойти, выполняя собеседование с кандидатом на должность и при этом описывая итоговые результаты? Как и в какой мере являются объективными данные для тестирования, не являются ли завышенными? Насколько адекватно или объективно дано заключение на кандидата? В комиссиях среди заказчиков часто встречаются специалисты, которые предъявляют завышенные требования и пытаются узнать о претенденте как можно больше, превышая порог требований. Именно это и говорит о том, что на это надо приложить и объединить много усилий по разработке четких правил отбора персонала.

Из этого можно сделать вывод, что в комиссии по отбору персонала должны присутствовать специалисты разных направлений: психологи, юристы, экономисты и пр. То есть кто-то должен тестировать, кто-то проводить собеседование и т.д.

Технологию отбора персонала лучше построить по принципу соответствия требований деятельности и способностей кандидата. Можно построить по принципу определения наличия психологических противопоказаний к предъявляемому виду деятельности. Вышеназванные технологии должны отличаться объемом применяемых норм и методик, отведенным временем тестирования, правами, обязанностями, ответственностью за принимаемые решения. Сложным элементом в

процедуре отбора персонала, будет являться обоснование в отказе о приеме на вакантную должность работника по психофизиологическим или психологическим основаниям, прогноза поведения. возможной его эффективности работы и другое. Любое обоснование должно четко быть отработанным и чтобы у кандидата не могло вызвать чувство протеста.

Одной из злободневных и значимых проблем в современных условиях является подбор методик в применяемой практике тестирования и требует необходимость серьезного исследования в связи с изменениями в законодательстве и др.

Исходя из вышеизложенного, можно сказать, что в этом отношении лучше создавать тестовые центры. Их функции должны сводиться к подготовке, разработке и последующей апробации различных методик конкретно ориентированных на тот или иной вид деятельности при отборе работников на конкретные направления деятельности и должности. Также они могут разрабатывать сценарии деловых игр для отбора персонала. Можно констатировать, что единой стратегии по отбору работников не существует. Практически в каждой организации применяют свои методики по отбору персонала.

Сложным представляется отбор сотрудников высшего эшелона (топ-менеджеров). Это проявляется в том, что участвует много претендентов и отобрать из них кандидата является проблематичным. Оказывается сильное давление со стороны заинтересованных лиц и др.

Важно отметить, что если в организации грамотно поставлена цель при отборе персонала, разработаны методики, положения, инструкции, оказываются различные услуги для мотивированности работников, то тогда текучесть персонала резко снижается и проблема найма, отбора отходит на второй план.

3.3. Оценка и развитие управленческих навыков

Личность руководителя сама по себе становится инструментом деятельности, потому крайне важным оказывается самоанализ, оценка собственных сильных и слабых сторон.

Для этих целей можно использовать такой метод, как SWOT-анализ. Этот метод способен выявить возможности, которые до сих пор остаются незамеченными. Понимая свои слабости, руководитель может управлять ситуацией и устранять угрозы, которые могли бы повредить его эффективности и результативности. Кроме того, SWOT-анализ позволяет сосредоточиться на сильных сторонах менеджера, свести к минимуму слабые и определить направления развития навыков и умений. Результаты анализа могут указать на то, что нужно сделать, и какие задачи ставить на перспективу.

Практикум 4

Для проведения личного SWOT-анализа используйте форму и запишите ответы на вопросы в каждой из областей ниже. Постарайтесь быть объективным, насколько это возможно.

Таблица 11

SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Какие преимущества вы имеете по сравнению с другими (например, навыки, сертификаты, образование или связи)?	Какие задачи вы обычно избегаете выполнять? Вы это делаете потому, что не чувствуете себя уверенным?
Что вы делаете лучше, чем кто-либо еще?	Каким вы видите окружающим людям, каковы ваши слабые стороны?
К каким личным ресурсам вы можете получить доступ?	Вы полностью уверены в своем образовании и профессиональной подготовке? Если нет, то в какой области вы недостаточно компетентны?
Какие качества, навыки другие люди (и ваш начальник в частности) расценивают как ваши сильные стороны?	Каковы ваши негативные рабочие привычки? Например, вы часто опаздываете? Возможно, вы дезорганизованы, вспыльчивы и поэтому плохо справляетесь со стрессом?

Какими из ваших достижений вы гордитесь больше всего?	Есть ли у вас индивидуальные черты характера, мешающие работе? Например, если бы вас обязали проводить деловые встречи на регулярной основе, то страх публичных выступлений был бы серьезным препятствием?
В какие ценности вы верите в отличие от других людей?	
Являетесь ли вы частью какой-либо сети, в которую никто из сотрудников еще не вовлечен? Если да, то есть ли у вас связи с влиятельными людьми?	
Возможности	Угрозы
Чем новые технологии могут вам помочь? Вы способны получить поддержку с помощью реальных людей или Интернета?	С какими препятствиями вы сталкиваетесь в настоящее время на работе?
Ваша отрасль развивается? Если да, то как вы можете воспользоваться текущей рыночной ситуацией?	Конкурирует ли с вами кто-либо из коллег за продвижение проектов и ведущую роль в них?
Есть ли у вас сеть стратегических контактов, благодаря которой вам окажут помощь или дадут дельный совет?	Меняется ли специфика вашей работы (или спрос на ваши знания и умения)?
Какие тенденции (в сфере управления или иных областях) вы видите в вашей компании и как можете ими воспользоваться?	Есть ли технологии, которые угрожают вашей позиции?
В состоянии ли ваши конкуренты сделать что-то серьезное? Если нет, то можете ли вы воспользоваться их ошибками?	Может какая-либо ваша слабость привести к угрозам?
Существует ли потребность в вашей компании, отрасли или они не пользуются спросом?	
Имеются ли у клиентов или поставщиков жалобы на что-либо в вашей компании? Если да, то могли бы вы предложить решение для устранения этих проблем?	
Вас привлекают следующие возможности: <input type="checkbox"/> Использование Интернета, обучения или участие в конференциях. <input type="checkbox"/> Если коллега собирается в длительный отпуск, вы согласны получить дополнительный опыт и взять некоторые проекты данного сотрудника на себя? <input type="checkbox"/> Вас привлекают новые роли и проекты, такие как публичные выступления или международные отношения? <input type="checkbox"/> В случае расширения компании или ее приобретения у вас есть полезные навыки, которые помогут в данных процессах?	

Определение стиля обучения

Кроме проведения SWOT-анализа и определения того, что развивать, необходимо решить, каким образом следует развивать свои навыки и умения. Определить оптимальный путь развития можно, выяснив, какой стиль обучения вы предпочитаете исходя из классификации Хони и Мамфорда.

Различают четыре вида стиля обучения: **Деятель, Наблюдатель, Прагматик и Теоретик.**

Классификация Хони и Мамфорда является удобным инструментом для выяснения способа, которым вы предпочитаете преобразовывать полученную информацию в действия.

Они не описывают все элементы стиля обучения, но позволяют получить реалистичную и наглядную картину ваших индивидуальных склонностей.

Таблица 12

Виды стиля обучения

Стиль обучения	Девиз	Описание
Деятель	«Все в жизни нужно попробовать».	Вы без долгих размышлений засучиваете рукава и принимаетесь за дело. Вы наслаждаетесь непосредственностью впечатлений и рады всему новому. Вы предпочитаете сначала делать, а потом думать. Вам нравится быть активным и, столкнувшись с проблемой, вы немедленно бросаете все силы на ее решение. Возможно, вы общительны от природы.
Наблюдатель	«Сначала я должен это	Вы обычно сразу не

	обдумать».	принимаете участия в деле, а на собраниях, вероятно, сидите на задних рядах. Прежде чем принять какое-либо решение, вы любите собирать разного рода информацию. Вы предпочитаете сначала увидеть то, как развивается ситуация, и только потом высказать свое мнение. Вероятно, вам от природы свойственна осторожность.
Теоретик	«Посмотрим, как это согласуется с...»	Вы склонны выстраивать логическую последовательность событий, для того чтобы подогнать их под определенную модель. Вы любите шаблоны, системы и правила. Вы обожаете быть независимым и аналитичным.
Прагматик	«Должен существовать способ лучше».	Вы стремитесь проверить идеи на практике. Вы всегда экспериментируете и хотите заниматься делом, а не просто разговаривать. Прочитав что-либо интересное, вы сразу же загораетесь желанием это осуществить.

Решение

Камерон предложил следующие действия для расширения способов преобразования информации в действия и мышления.

Чтобы стать более деятельным:

1. Выполняйте что-либо абсолютно несвойственное вам, по крайней мере, раз в неделю (например, разговаривайте с незнакомыми людьми, носите что-то экстравагантное, посещайте новые места).

2. Разбейте свой день на части, сознательно переключаясь с одного вида деятельности на другой.

3. Будьте более заметным на совещаниях. Вносите по одному предложению в течение 10 минут. Предложите себя на какую-нибудь руководящую или презентационную роль.

4. Попробуйте размышлять вслух. Когда вы пытаетесь решить проблему, высказывайте идеи сразу, не обдумывая их.

Для развития наблюдательности и вдумчивости:

1. На совещаниях практикуйте наблюдение и взаимодействие и анализируйте, что происходит.

2. Ведите дневник, каждый вечер, записывая в него свои размышления о событиях дня и о том, чему вы научились.

3. Поставьте себе цель усовершенствовать ваш ближайший письменный документ, сделайте больше черновиков, чем обычно, и постарайтесь довести до совершенства его выполнение.

4. Проведите исследование важной для работы темы, изучая ее как можно глубже.

5. Перед выполнением действия или принятием решений составьте список доводов «за» и «против», представляя все возможные результаты и последствия.

Чтобы стать «теоретиком»:

1. Проводите 30 минут в день за чтением чего-либо трудного и концептуального, пробуя делать анализ содержащихся аргументов и давая им оценку.

2. Найдите трудную ситуацию на работе и анализируйте, как она развивалась и что можно было сделать по-другому.

3. Перед тем как начать действовать, внесите ясность в свои цели и постарайтесь структурировать ситуацию для получения более определенных результатов.

4. Ищите несовместимость, сомнительные аргументы и слабые стороны в аргументах других.

5. Пробуйте задавать тщательно продуманные вопросы и настаивайте на получении ясного и логичного ответа

Чтобы стать «прагматиком»:

1. Во время дискуссий старайтесь обсудить свои планы действий
2. Используйте как можно больше методов на практике (например, управление временем, проведение презентаций, составление бюджета).
3. Если это возможно, то по предыдущему пункту заручитесь обратной связью с экспертами или коллегами.

Практикум 5

Шаг 1. Определите свой стиль обучения. Выделите тот, который более всего соответствует вашему поведению.

Шаг 2. Действия по развитию способностей. Из списка, предложенного выше, выберите 5 действий, которые будут способствовать развитию и расширению вашего стиля обучения.

Шаг 3. Зная свои слабые стороны и оптимальный стиль обучения, определите шаги, которые вы сделаете в ближайшие 4 недели

3.4. Система адаптации персонала. Составление программы адаптации

Система адаптации персонала включает комплекс мероприятий, которые должны позволить сотруднику выйти на необходимый качественный уровень производительности с минимальными затратами и потерями для него самого и для организации. Схематически это можно представить в следующем виде (табл.13)

Система адаптации персонала

Ключевые элементы системы адаптации			
Welcome-тренинг	Программа адаптации персонала (предварительная, общая, специальная)	Сопровождение (наставничество, коучинг или др.)	Мониторинг и контроллинг адаптации

Welcome-тренинг – специально организованная групповая работа, призванная познакомить новых сотрудников с организацией и провести знакомство с коллегами.

Программа адаптации включает в себя общую часть и специальную.

Общая программа адаптации персонала касается в основном всего предприятия и затрагивает ряд вопросов:

1.Общее представление о предприятии:

а)приветственная речь со стороны руководящего состава или персонала;

б)тенденция и история развития, поставленные цели, расставленные приоритеты, возникшие и возникающие проблемы предприятия;

в)общепринятые нормы и традиции;

г)производимая продукция и ее потребители;

д)виды экономической деятельности;

е)структура, организация и связи;

ж)краткая информация о руководящем составе, внутренние отношения.

з) оплата труда, компенсационный пакет на предприятии.

— Различные преференции:

а)дополнительно предоставляемые льготы, выходные пособия, социальный пакет, виды страхования;

б)пособия по болезни сотрудника, болезням в семье, пособие по материнству и т.д.;

в)предполагаемый размер и вид пенсии;

г)предоставляемые возможности обучения и повышения квалификации в организации.

— Охрана труда и техника безопасности:

а)принимаемые меры предосторожности;

б)принятые правила противопожарной контроля и безопасности;

в)утвержденные правила поведения при возникновении несчастных случаях на работе;

г)наличие медицинского обеспечения и мест оказания помощи.

— Отношения сотрудников с работодателями, профсоюзами и другими структурами:

а)условия и сроки найма;

б)перемещения, назначения, продвижения;

в) права, обязанности, ответственность сотрудника;

г)выполнение решений и постановлений профсоюзной организации;

д)соблюдение дисциплины и взыскания.

— Служба быта:

а)обеспечение питанием;

б)наличие комнат отдыха;

в)другие.

После реализации общей программы по адаптации персонала, проводится специальная программа по адаптации работников. Она охватывает те вопросы, которые связаны конкретно с каким-либо структурным подразделением или определенным рабочим местом. Как правило, эту программу проводят наставники или линейные руководители, и включает она в себя ряд следующих вопросов:

— Функции подразделения:

а) поставленные цели и расставленные приоритеты;
б) структура, организация и функции;
в) структура взаимоотношений с другими структурными подразделениями.

— Обязанности и ответственность:

а) составление детального описания текущей работы и предполагаемых результатов;

б) составляется разъяснение, почему именно эта работа является важной, как она будет соотноситься с другими видами работ в структурном подразделении и в компании в целом;

в) правила внутреннего трудового распорядка дня (расписание, длительность рабочего дня и др.;

г) предъявляемые требования к качеству выполняемых работ.

— Правила-предписания:

а) правила, подходящие только для определенного вида работ или структурного подразделения;

б) разработанные правила техники безопасности;

в) взаимоотношения с сотрудниками других структурных подразделений;

г) наличие питания, курение в специально отведенных местах;

д) проведение телефонных переговоров личного характера в процессе рабочего времени.

— Визуальный осмотр подразделения:

а) местоположение кнопок пожарной тревоги, входов и выходов;

б) обозначенные места для курения сотрудников и посетителей;

в) обозначенные места оказания первой медицинской помощи.

— Представление сотрудникам подразделения.

Такую программу можно использовать и для первичной, и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых сотрудников, которые еще

не имеют практических навыков и профессионального опыта, отличается в первую очередь тем, что она заключена не только в усвоении информации о предприятии, но и в обучении самой работы. В программу адаптации персонала обязательно должны включать обучение новых работников.

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, но им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми, инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Программа адаптации отвечает на вопросы:

- на кого направлена программа (программа будет отличаться в зависимости от категории сотрудников);
- как проводится адаптация (методы, технологии, инструменты);
- кто проводит адаптацию (ответственный за каждый элемент программы);
- когда реализуется программа (сроки прохождения этапов).

В таблице 14. представлена матрица адаптации персонала в организации

Таблица 14.

Матрица адаптации персонала

Кого адаптировать?	Что, кто, когда?
-Молодые специалисты;	- Инструменты воздействия; - Ответственные лица (лицо): -наставник; -руководитель; профсоюзы и др. -Период адаптации (в днях, месяцах, часах).
-Производственно-промышленный персонал;	
-Вспомогательный производственно-промышленный персонал;	
-Инженерно-технические специалисты;	

-Специалисты иных направлений;	
-Сотрудники удаленных подразделений;	
-Руководители низшего звена;	
-Руководители среднего звена;	
-Руководители высшего звена.	

Пример заполненной матрицы адаптации для различных категорий сотрудников приведен в Приложении.

Практикум

Оцените значимость различных направлений адаптации для разных категорий сотрудников. Проставьте в таблице 15 баллы от 1 до 5.

Таблица 15

	Психофизиологическая	Психологическая	Организационная	Профессиональная
Молодые специалисты;	5	5	1	3
Производственно-промышленный персонал;	4	4	1	5
Вспомогательный производственно-промышленный персонал;	1	1	1	4
Инженерно-технические специалисты;	4	4	3	5
Специалисты иных направлений;	3	3	3	5
Сотрудники удаленных подразделений;	4	4	4	5
Руководители низшего звена;	5	5	5	5
Руководители среднего звена;	5	5	5	5
Руководители высшего звена.	5	5	5	5

С целью более быстрой и эффективной адаптации персонала в практическом аспекте можно предложить следующее:

Таблица 16

Welcome-тренинг

Формы проведения	Как проводить и для чего?
Аудиторный тренинг	Вводное обучение. Преимущество такого обучения для новых работников – это непосредственное общение между ветеранами организации и новыми работниками из других подразделений.
Электронный тренинг	Рекомендуется в случаях, когда в организацию одновременно поступает на работу много новых работников или проходит обучение персонал филиалов, удаленных структурных подразделений (стационарных мест).
Смешанный курс	В него включены одновременно аудиторное обучение, элементы электронных занятий. Специалисты в области подбора работников определяют, какую часть информации можно изучить с новыми сотрудниками самостоятельно, а какую часть целесообразно будет провести в живом общении с опытными сотрудниками, имеющими большой стаж работы в организации.

Продолжительность тренинга будет зависеть от объема информации, которую планируется довести до новых сотрудников, и длится от 2 часов до 2 дней.

Периодичность программы обучения будет зависеть от того, в каком количестве и как часто в организацию приходят новые работники.

Содержание тренинга

Программа тренинга включает ряд блоков.

1. Информационный блок:

А) Сведения о компании:

- история рождения предприятия;
- миссия организации;
- стратегические цели и приоритеты на текущий срок (период);
- организационная структура и ключевые сотрудники предприятия;
- основные партнеры (посредники, поставщики и др.) и клиенты;
- освещение деятельности организации в СМИ;
- информация о корпоративных мифах и истории успеха организации.

В) Производимые продукты (услуги):

- информация о продуктах и услугах;
- сведения о сегменте рынка, в котором работает компания;
- позиции компании на рынке;
- основные конкуренты.

С) Корпоративная культура:

- Основные положения Корпоративного кодекса предприятия, нормы и принципы;

- принятые стандарты в области делового этикета и дресс-кода;
- традиции компании, основные корпоративные мероприятия.

Д) Корпоративная политика в области управления персоналом:

- возможности профессионального развития (учебный центр, стажировки и др.);

— развитие карьеры сотрудников (методики по порядку проведения оценочной процедуры, примеры продвижения по карьерной лестнице работающих сотрудников);

- сложившаяся система вознаграждений и мотивации;

- предоставляемые условия работы;

— порядок и сроки выдачи заработной платы, предоставления различных льгот и др.;

- социально-психологические вопросы;

- вопросы, связанные с бытом сотрудников;

— отношения с профсоюзными лидерами и с самой организацией.

2. Экскурсия по предприятию:

а) посещение структурных подразделений предприятия (производства, цехов, отделов, филиалов и др.);

б) посещение музея предприятия;

с) посещение «Аллеи славы» (например, показываются экспозиции наград и дипломов предприятия, размещенных на стенах в холлах офиса или музея).

3. Фильм о предприятии.

4. Ответы на вопросы участников.

Этапы разработки тренинга.

К подготовке таких мероприятий очень важно привлечь различных специалистов, а также руководителей структурных подразделений.

Мероприятия должны включить в себя следующие этапы:

1. Уточнение цели курса и ожидаемого результата.

2. Определение содержания и структуры программы. Для чего необходимо провести интервью или фокус-группу среди тех работников, которые работают на предприятии небольшой период времени (месяц, полгода, год) и могут сказать, о дефиците информации, которую они испытали, когда поступили на работу в организацию.

3. Проведение подготовки содержательной части тренинга, а именно, определение форм и продолжительности проведения. На данном этапе необходимо выделить наиболее интересные и правдивые примеры из жизни организации, составить список наиболее важных вопросов для интерактивного обсуждения с будущими сотрудниками и подготовить раздаточный материал.

4. Оценка курса проведения тренинга. В конце обучения всем участникам лучше всего можно предложить для заполнения простую и небольшую анкету. В дополнение можно организовать проверку полученных

знаний с использованием различных тестов о продукте, в случае если есть в этом необходимость.

Ведущие тренинга

Адаптационный курс начинать лучше с с приветствия и вводной речи одного из руководителей высшего звена (в случае невозможности подготовить видеообращение руководителя предприятия к новым работникам).

Объемную часть курса, в своей основе, проводит работник службы персонала или лицо ответственное за подбор – специалист по подбору и адаптации или тренинг-менеджер.

Описанием продукта чаще всего занимаются сотрудники соответствующего профиля – маркетологи, технологи.

В том блоке, где разъясняют кадровую политику предприятия, наряду со специалистом HR-отдела также может выступить работник любого другого структурного подразделения, который может рассказать о себе и своем карьерном продвижении в организации. Это может позволить завоевать, большее доверие у поступающих на работу и в то же время может стать дополнительной мотивацией для самого сотрудника.

Для доведения информации о социальной политике организации и защите интересов сотрудников лучше всего пригласить представителя профсоюза.

Контрольные вопросы

1. Сущность и понятие деловой оценки и отбора персонала.
2. Критерии оценки уровня профессионализма ценных специалистов и топ-менеджеров.
3. Назовите основные проблемы в области поиска и отбора персонала.
4. Формы проведения тренинга.
5. Какие блоки включает программа тренинга.

Основная литература:

1. Трудовой Кодекс РФ.
2. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / Гос. ун-т управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013.
3. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management : учеб. для бакалавров / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов ; под ред. И.А. Максимцева. - М. : Юрайт, 2012.
4. Чернопятов А.М. Теория организации: учебное пособие/Чернопятов А.М., Попова В.В.- М: Издательство "Палеотип", 2015. - 316с.

Дополнительная литература

5. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие/Чернопятов -С: Издательство ООО "Винчера", 2014.
6. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.
7. Документационное обеспечение персонал-маркетинга / Марина Ловчева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 11. - С. 33-48.
8. Дуракова, Ирина. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала[Текст] / Ирина Дуракова// Кадровик. - 2012. - № 4 - С. 95-102.
9. Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 11. - С. 29-36.
10. Зеркалий, Н.Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 80-84.

Интернет-ресурсы

11. Беляев, В.К. Методы и модели планирования на предприятии [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.К. Беляев. - М. : КНОРУС, 2011. -

1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебник). – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>.

12.Годин, А.М. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов / А.М. Годин. - М. : Дашков и К° [и др.], 2005. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM. – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>

Тема 4. Процедура отбора персонала

4.1. Этапы и методы отбора персонала

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Решение при отборе в окончательном виде, как правило, определяется на ряде этапов, которые должны пройти претенденты. При прохождении определенного этапа отсеиваются или отказываются от процедуры часть претендентов, таким образом, до финиша доходят только единицы. Поэтому для принятия решения о приеме на работу кандидата необходимо пройти фактически все ступени отбора:

Этап 1. Конкурс резюме

При анализе резюме необходимо выделить «важную» и «менее важную» информацию о кандидате. Некоторые специалисты по персоналу, например, не обращают внимания на хобби кандидата, кто-то - на более ранний опыт, не относящийся к требованиям по вакансии, кто-то уделяет внимание всей информации и берет ее на заметку. Чаще всего выделяют следующие блоки:

Важная информация:

- Ф.И.О, возраст, пол, место жительства, контакты;
- образование (основное, дополнительное);

- опыт работы; — функциональные обязанности;
- личные качества.

Менее важная информация:

- адрес;
- данные об опыте работы, не относящиеся к вакансии;
- необязательные для этой должности знания и навыки.

При анализе резюме оценку соответствия должности можно проводить по следующим параметрам:

- Характер базового образования.
- Наличие дополнительного образования как фактор саморазвития.
- Профессиональные навыки, содержание работы.
- Частота и причина перехода на новую работу.
- Наличие карьерного и профессионального роста.
- Наличие реальных профессиональных достижений.
- Соответствие ожиданий по зарплате вашему предложению (если эта информация есть в резюме).
- Удаленность места проживания кандидата от места будущей работы.
- Перечень хобби.
- Личностные качества как отражение самооценки.
- Количество и разнообразие рассматриваемых должностей в одном резюме.
- Стиль и формат написания резюме, наличие ошибок.

Этап 2. Телефонное интервью

Для ряда должностных позиций, прежде чем приглашать кандидата на очное интервью, проводится интервью по телефону. Цель телефонного интервью - сузить поиск выбора кандидатов. Поэтому в телефонном интервью в основном задаются результативные и сужающие поиск кандидатов вопросы: например, об ожиданиях кандидата по зарплате (если

такое не прописано в резюме); вопросы, связанные с требованием к местонахождению работодателя, поездками в командировки, ненормированным рабочим днем и т. п.

Бывают ситуации, в которых телефонное интервью является единственной возможностью провести первичный отбор. Например, в ситуации регионального поиска. В таких случаях в последнее время все чаще проводится скайп-интервью или интервью в формате видеоконференцсвязи, т. к. классическая форма телефонного интервью предполагает ограничения в части информации, получаемой через коммуникативные знаковые системы, и не дает полной картины для принятия решения.

Стандартный алгоритм телефонной беседы:

- Представление.
- Уточнение сведений.
- Информация о процедуре отбора.
- Если по результатам телефонной беседы становится понятно, что кандидат не соответствует, сообщите ему об этом.
- Если кандидат подходит, запишите его на соответствующую дату и время, проинформируйте о том, как к вам доехать, о необходимых документах.
- Подведите резюме.
- Попрощайтесь.

Этап 3. Серия отборочных туров

Данный этап подразумевает серию туров, которые проходит кандидат. Целью каждого тура является оценка уровня кандидата на соответствие предлагаемой должности. На каждом этапе используются те или иные методики оценки, которые выбираются и определяются заранее. Разным кандидатам на одну и ту же должностную позицию предлагается один и тот же набор методик.

Методы оценки кандидатов бывают следующие:

- Структурированное интервью.
- Групповое интервью.
- Интервью по компетенциям.
- Профессиональные задания и тесты.
- Психологическое тестирование.
 - личностных черт, на умственные способности, мотивационные, моделирующие рабочие ситуации и т. д.
- Центры оценки (assessment-center).
- Метод 360 градусов.
- Решение проектов.

Рассмотрим каждый из методов оценки отдельно.

4.2. Предварительная отборочная беседа.

Такую беседу можно проводить, применяя различные способы. Для ряда видов деятельности предпочтительно, чтобы беседу проводил линейный менеджер, когда кандидаты приходят на будущее место работы. В ряде других случаев это не имеет особого значения, и ее может проводить специалист по управлению персоналом. Основной целью беседы является оценка уровня образования кандидата на должность, а также его внешний вид и определяющие личностные качества.

Для более эффективной работы специалистам и менеджерам целесообразнее будет использовать составленную общую систему правил оценки претендента на этом этапе. На этом же этапе претенденты, успешно прошедшие предварительное собеседование, должны заполнить анкету и специальный бланк заявления. В анкете количество пунктов должно быть сведено к минимуму, и в которых должна запрашиваться информация, нацеленная, прежде всего на выяснение производительности по теме будущей работы тестируемого кандидата. В данном случае информация может касаться склада ума, логики, креативности, ситуаций с которыми

пришлось сталкиваться, прошлой работы, но с таким контекстом, чтобы на этой основе можно было выполнить стандартизированную оценку кандидата. При этом все вопросы предлагаемой анкеты должны быть нейтральными и предполагающими любые возможные (предполагаемые) ответы, в том числе включая и возможности отказа от ответа. Также пункты должны выходить один из другого.

4.3.Интервью (беседа по найму).

Как показывают исследования, что более 90 % решений по отбору кандидатов организациями США принимаются на основе итогов интервью. Беседа по найму является наиболее распространенной при приеме претендентов на должность. В процессе беседы по найму:

- работодатель получает подробную информацию о претенденте,
- кандидат потенциально больше узнает об условиях работы, когда задает вопросы интервьюеру;
- знакомится с корпоративной культурой организации и может сделать выводы о ней;
- претендент также может сделать выводы о своей совместимости с будущей работой по условиям проведения интервью, уровню организации, профессионализму интервьюера.

Применяют виды интервью, показанные ниже:

1. **Биографическое интервью.** Задачей такого интервью будет выяснение о прошлом опыте претендента с целью спрогнозировать его способности и возможности. В процессе такого интервью должны уточняться различные аспекты, нюансы профессиональной деятельности претендента, которые не были раскрыты в резюме. Недостаток такого интервью заключается в невозможности оценить сложившуюся мотивацию и ситуацию.

2. Ситуационное интервью. Претенденту предлагают решить ряд практических ситуаций (реальных или гипотетических проблем). Такой метод может позволить выявить аналитические и общие способности претендента его подходы, которые он использует при решении нестандартных проблем, а также его умение выходить из трудной ситуации.

3. Структурированное интервью. Цель данного интервью выявить профессиональные и личностные качества претендента по заранее разработанному и составленному структурированному списку наиболее значимых вопросов. Такой вид интервью является наиболее распространенным, так как сочетает в себе практически все элементы других видов интервью.

4. Интервью по компетенциям. Целью предлагаемого вида интервью является определение уровня соответствия претендента ключевым компетенциям, которые необходимы для выполнения работ в данной должности и в данной организации. Поэтому, чтобы определить уровень компетенций, а также возможности развития претендента, специалисту в процессе интервью необходимо обратиться к прошлому опыту претендента.

Также существуют различные стили проведения интервью, зависящие как от особенностей личности интервьюера, так и от целей, для которых оно проводится:

— **Интервью-монолог.** Элементы этого стиля уместны, если вы твердо знаете, что именно этот кандидат вас устроит на 100 % и, чтобы заинтересовать его, в заключительной части вдохновенно рассказываете о перспективах работы в компании. — **Интервью-испытание** (проверочные задания, тесты, моделирование практических ситуаций) - уместно, если вы сомневаетесь в компетенциях кандидата. Наблюдения за кандидатом позволяют сделать выводы о его личности и характерных чертах поведения. — **Партнерское интервью** - общение идет на равных, в доброжелательной и уважительной обстановке. — **Интервью-прятки** - уместно, если вы не хотите

информировать кандидата о компании и поскорее избавиться от него. — Стресс-интервью - уместно, если вы хотите проверить кандидата на способность работать в обстановке стресса и давления, в нестандартных и конфликтных ситуациях. Хотите произвести оценку умения вести себя корректно в стрессовых, провокационных ситуациях, эффективность и скорость принятия решения и т. д. Во время стресс-интервью претенденту необходимо задавать некорректные и провокационные вопросы, например: «Почему мы должны брать на работу именно вас, а не другого?» или «Вы уверены в своей правоте, что заслуживаете высокую зарплату, на которую вы сейчас претендуете?» и т. д.

Как правило, данный вид интервью необходимо проводить двум и более интервьюерам, это позволяет увеличивать стрессовую компоненту. Проведение интервью в некомфортных и неудобных условиях, когда претенденту приходится постоянно отвлекаться и соответственно трудно будет сосредоточить свое внимание (например, в полутемных, шумных, жарких или холодных помещениях). Такая методология, как правило, применяется для оценки кандидатов на должности, где приходится работать в нестандартных условиях или ситуациях (например, сотрудник службы безопасности, секретарь в приемной руководителя и т. д.).

В качестве интервьюеров на первом этапе обычно выступают рекрутеры или менеджеры по подбору персонала. Вторичные интервью проводят руководители, подразделений, куда ведется набор.

Применяется несколько типов проведения интервью:

— **Структурированное интервью** — заранее готовится набор вопросов для оценки компетенций или описанных квалификационных требований к кандидату и варианты эталонных ответов. Кандидатам задаются однотипные вопросы. Вопросы для вторичного интервью, проводимого руководителем, разрабатываются совместно службой персонала и руководителем. Плюсом является то, что можно свести субъективизм

оценки кандидатов к минимуму, т. к. варианты ответов фиксируются и потом сравниваются с эталонным вариантом. Решение принимается на основе максимально большего процента ответов, близких к эталону. Минус — беседа носит несколько ограниченный характер, не может быть приспособлена к особенностям претендента, приносит стеснение, может сужать возможность получения информации.

— **В свободной форме** — готовится заранее лишь список необходимых тем и вопросов, которые обязательно должны быть задействованы в ходе беседы. Для опытного и профессионального интервьюера такая беседа является огромным источником информации. Минус — сложно сравнить варианты ответов кандидатов и избежать субъективных оценок со стороны как интервьюера, так и руководителя.

— **Смешанный тип** — заранее готовятся основные вопросы, можно включать незапланированные вопросы, при этом меняя гибко сам ход беседы. Интервьюеру необходимо быть лучше подготовленным, чтобы иметь реальную возможность фиксировать и видеть реакции претендентов, а также выбирать из всего намеченного спектра возможных вопросов те, которые могут заслуживать большего внимания в данный момент времени.

Таблица 17

Структура и тайминг интервью

Этапы	Действия	Время
Представление.	Приветствие. «Короткий разговор». Определение времени интервью.	3 минуты
Объяснение цели и формата интервью.	«Я буду задавать вам вопросы, касающиеся вашей биографии, личности, а также предыдущего опыта работы». «У вас есть право не отвечать на тот или иной вопрос». «В конце я оставлю немного	3 минуты

	времени, чтобы вы задали мне вопросы». Упомяните о том, что вы будете делать записи. Заверьте кандидата в конфиденциальности.	
Презентация компании и вакансии.		5 минут.
Основная часть. Вопросы интервью.	«Расскажите, пожалуйста, об основных обязанностях на вашем нынешнем месте работы».	30 минут.
Кандидат задает вопросы.		10 минут.
Выход из контакта.	«Благодарим за готовность прийти и ответить на вопросы». Сообщаем о том, когда кандидат узнает о результатах.	3 минуты.

Виды вопросов для интервью:

1. Целевые вопросы. Цель такого вопроса - получить информацию о конкретном рабочем качестве, которое играет главную роль в предлагаемой вакансии. Пример: «Расскажите о том времени, когда вам пришлось руководить крупным и долгосрочным проектом».

2. Зондирующие вопросы. Цель такого вопроса – получить более детальную информацию о поведенческих особенностях соискателя:

— Расскажите, пожалуйста, поподробнее.

— Что произошло потом?

— А что сделали вы потом?

3. Проективные вопросы. Цель такого вопроса – получить более детальную информацию о ценностях и мотивах соискателя:

— Почему люди возвращают взятый в банке кредит?

— За что руководителю стоит уволить своего сотрудника сразу?

— Почему вы решили сменить специальность?

Пример вопросов интервью по компетенциям

Компетенция	Вопросы
Работа в команде (обращайте внимание на работу и вклад кандидата в достижение общей цели):	<ul style="list-style-type: none"> — Приведите пример вашего вклада в работу как члена команды. — Расскажите, что вы думаете о вкладе других членов команды. — Опишите, что вы чувствовали, когда у вас возникли трудности с кем-то из команды. — Что вы сделали для решения этой проблемы? — Расскажите, как вы поступили, когда команда собиралась принять решение, с которым вы не согласны?
Саморазвитие (обращайте внимание на позитивное отношение к самосовершенствованию и применению новых знаний) :	<ul style="list-style-type: none"> — Посредством чего вы находитесь в курсе того, что происходит в сфере вашей деятельности? — Какие курсы вы посещали, какие журналы читали, чтобы быть в курсе последней информации? — Какую последнюю книгу вы прочли? — Приведите пример, когда вы применили теоретические знания при работе над проблемой. — Расскажите, как то, чему вы научились, изменило вашу карьеру. — Приведите пример, когда ваших знаний было недостаточно для эффективной работы. Что вы сделали в этой ситуации?

4.4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание

Источники информации, которые могут дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описывать и потенциальные установки, ориентации привлекаемого человека, и конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет (профессионализм). Тестирование в определенной степени может позволить сформировать определенное мнение о способностях кандидата на должность к профессиональному и

должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Проектирование теста проводится по следующим этапам:

1. Выделить темы, знание которых является профессионально важным (например, правила приема рекламы, правила оформления платежных документов).

2. Написать по каждой теме список вопросов (количество вопросов по каждой теме должно быть одинаковым и не менее 6).

3. Разделить вопросы на 2 или 3 категории по степени сложности:

1-я категория вопросов – минимальный уровень знаний;

2-я категория вопросов – информация, необходимая для выполнения ежедневной работы;

3-я категория вопросов – сложные вопросы, «высокая профессиональная компетентность».

4. Каждый вопрос имеет несколько вариантов ответов.

5. Выбор варианта ответа на вопрос не должен быть очевидным.

6. Каждому правильному ответу присваивается балл. По каждой теме указывается количество баллов, которое необходимо набрать.

7. Наибольший балл присваивается самым простым вопросам.

Таблица 19

Пример профессионального теста

Какие условия трудового договора считаются существенными?	а) место работы; б) испытательный срок; в) права и обязанности работника; г) неразглашение коммерческой тайны; д) права и обязанности работодателя; е) неразглашение сведений об окладе.
Характеристика рабочего места включает в себя:	а) физические характеристики (освещенность, уровень шума, степень загрязненности и др.); б) психологические характеристики (количество контактов с людьми, степень свободы при решении задач и др.);

	<p>в) организационные характеристики (понимание и принятие целей организации, продолжительность и структурированность работы, пр.);</p> <p>г) все вышеперечисленное.</p>
--	--

Интерпретация и заключение. На этом этапе необходимо, подвести резюме серии интервью, обработать результаты, сделать вывод и выбрать несколько альтернатив.

Факторы, на которые имеет смысл обращать внимание:

- Внешний вид интервьюируемого (например, опрятный/грязный).
- Стилль разговора интервьюируемого.
- Слова и фразы, которые кандидат повторяет несколько раз.
- Как вы себя чувствовали при общении с интервьюируемым (например, неприятно/спокойно, непринужденно), и что он делал, чтобы добиться такого эффекта.
- Любые трудности, которые у вас возникли при попытке заставить интервьюируемого расслабиться или рассказать об опыте.
- Какие материалы достал интервьюируемый, чтобы продемонстрировать свой опыт.
- Выводы интервьюируемого относительно людей и событий.
- Каким образом интервьюируемый справляется с различными ситуациями похожими способами.
- Все, чего, как вам кажется, не хватает интервьюируемому или делает его «не на своем месте», по сравнению с другими людьми на той же работе, с которыми проводилось интервью.

Проверка послужного списка и рекомендаций. Послужной список, как правило, просматривается в трудовой книжке кандидата, но в настоящее время не во всех организациях к ним относятся добросовестно. Тем более уже было две крупные попытки исключить трудовую книжку из

обязательного процесса, в связи с введением страхового электронного свидетельства государственного пенсионного страхования в 2002г. Поэтому можно узнать о прошлой работе кандидата, сделав запрос в пенсионный фонд России. Также можно сделать выборочные запросы в организации, где ранее работал кандидат на вакантную должность. В случае с рекомендательными письмами, информация, заключенная в них позволяет уточнить, что и как выполнял кандидат и каких успехов достиг. В ходе беседы с рекомендателями, которых кандидат назвал, возможно будет уточнить, что конкретно сделал и каких результатов достиг кандидат. Однако нецелесообразно будет обращаться за рекомендациями на предприятие, в котором работает кандидат. Такое обращение может способствовать распространению информации, в которой кандидат на должность не совсем заинтересован, и навряд ли может дать достоверную и правдивую информацию для управленца по персоналу: здесь может быть велик компонент эмоционального отношения к работнику, который увольняется из компании. Целесообразно будет обратиться за рекомендациями на места предыдущей работы кандидата, когда срок увольнения больше одного года, а также к его коллегам из других профессиональных обществ, организаций, с которыми кандидат на должность взаимодействовал по различным деловым или другим вопросам.

Кроме документов, которые традиционно, запрашивают при приеме на работу на основе правил внутреннего трудового распорядка, администрации, предприятий можно рекомендовать запрашивать и получать характеристики с прежнего места работы или образовательного учреждения, откуда проходит набор. Это будет способствовать повышению более ответственного отношения к выполняемой работе и учебе.

Также желательно изменить само содержание листка по учету кадров. В данный листок рекомендуем внести следующие пункты:

-список свидетельств, патентов, ноу-хау и т.д.;

- общественная и политическая деятельность;
- увлечения профессионального уровня, внепрофессиональные навыки;
- время, когда работник планирует приступить к новой работе.

В ряде предприятий вместо личного листка используют резюме-справку, характеризующую кандидата.

Медицинский осмотр. Такой осмотр проводится, как правило, если в данной работе предъявляются особые требования к здоровью кандидатов на должность.

Практикум

Опишите одну компетенцию и разработайте 5-7 вариантов вопросов интервью по компетенциям, позволяющих провести оценку.

Разработайте вариант профессионального мини-теста (5-7 вопросов) для специалиста по маркетингу, бухгалтера-кассира и секретаря-референта.

Контрольные вопросы

- 1.Опишите процедуру отбора персонала.
- 2.Какие вопросы необходимо задавать в предварительной отборочной беседе.
- 3.Роль интервью в отборе персонала.
- 5.Кто может выступать в качестве рекомендателей.

Основная литература:

- 1.Гражданский Кодекс РФ
2. Трудовой Кодекс РФ
3. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / Гос. ун-т управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013.

4. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management : учеб. для бакалавров / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов ; под ред. И.А. Максимцева. - М. : Юрайт, 2012.

5. Чернопятов А.М. Теория организации: учебное пособие/Чернопятов А.М., Попова В.В.- М: Издательство "Палеотип", 2015. - 316с.

Дополнительная литература

6. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие/Чернопятов -С: Издательство ООО "Винчера", 2014.

7. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.

8. Документационное обеспечение персонал-маркетинга / Марина Ловчева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 11. - С. 33-48.

9. Дуракова, Ирина. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала[Текст] / Ирина Дуракова// Кадровик. - 2012. - № 4 - С. 95-102.

10. Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 11. - С. 29-36.

11. Зеркалий, Н.Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 80-84.

Интернет-ресурсы

12. Беляев, В.К. Методы и модели планирования на предприятии [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.К. Беляев. - М. : КНОРУС, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебник). – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>.

Тема 5. Подбор и обучение персонала

5.1. Подбор сотрудников

1. Этап планирования. Вполне естественно, что первым является этап планирования. На данном этапе необходимо определить ответственного за подбор персонала, то есть, кто будет заниматься наймом, кто может наилучшим образом справиться с этой задачей. Кроме того, необходимо определить требуемое количество людей, потребность в новых сотрудниках.

Далее придется установить должностные требования, создать портрет идеального продавца.

2. Этап набора. Существуют разные методы поиска. Сначала нужно определить, какие из них являются наиболее подходящими, а потом начать поиск кандидатов с применением этих методов.

3. Этап подбора.

На этом этапе разрабатываются системы оценки кандидатов, стандарты, проводятся собеседования. Результаты проделанной работы позволяют провести сравнение кандидатов, оценку их соответствия заранее выбранным стандартам. Окончательным же итогом является решение о приеме на работу наиболее достойных кандидатов.

Таблица 20

Этап подбора

-Определяется частота посещений (число посещений на клиента за год);	
-Вычисляется общая требуемая рабочая нагрузка за год;	-Частота посещений умножается на число клиентов, а затем происходит суммирование по всем категориям;
-Вычисляется среднее число посещений в неделю на одного торгового представителя;	
-Определяется число рабочих недель в году;	

-Определяется среднее число посещений, которые торговый представитель может совершить за год;	-Перемножаются п. п. 3 и 4;
-Вычисляется требуемое число торговых представителей.	-Общее число требуемых посещений делится на среднее число посещений одним торговым представителем за год.

5.2. Понятие развития персонала. Принципы и цели развития персонала

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

В понятие «развитие персонала» разные специалисты вкладывают несколько разное значение. Одно из распространенных определений этого понятия звучит следующим образом:

Развитие персонала – система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Некоторые специалисты включают в понятие «развитие персонала» также оценку персонала. В более узком смысле развитие персонала не включает в себя процессы адаптации, планирования потребности в персонале и формирования организационной культуры, и определение звучит следующим образом:

Развитие персонала – комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации и работу с кадровым резервом.

Таким образом, можно выделить основные компоненты системы развития персонала, табл. 21.

Таблица 21

Развитие персонала	Профессиональное обучение
	Переподготовка и повышение квалификации
	Планирование карьеры
	Работа с кадровым резервом и ротация кадров

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных профессиональных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;
- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решении стратегических задач организации.

Важно знать

Стратегия развития персонала основывается на стратегии развития предприятия, соответственно, стратегическое управление развитием персонала осуществляет руководитель предприятия, а за разработку политики и тактики развития персонала, а также за воплощение их в жизнь отвечает руководитель службы управления персоналом.

Основные принципы развития персонала

Целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала.
Опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации.
Гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития.
Профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов.
Построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий ее функционирования.

Примечание

Вопросам планирования карьеры персонала, оценки и адаптации персонала в модуле посвящены отдельные курсы; в данном модуле мы рассмотрим общие принципы организации обучения персонала и составления программ обучения.

5.3. Планирование обучения персонала и составление программы обучения

Планирование обучения персонала должно происходить с учетом актуальной ситуации во внутренней и внешней среде компании. Каждая компания составляет свой план обучения и формирует программы обучения, ориентируясь на особенности своей ситуации и потребности в обучении. В общем, схема планирования обучения персонала выглядит следующим образом.

Схема планирования обучения персонала

Ситуация на рынке труда	Ситуация на рынке образовательных услуг
Компетентность вновь принимаемых сотрудников	Предлагаемые направления и стоимость обучения
Потребность в обучении персонала	План обучения персонала
Результаты внутренней сертификации персонала	Программы обучения персонала
Ежегодная заявка структурных	Направления обучения персонала,

подразделений	бюджетные ограничения
Скорректированная и уточненная потребность в обучении структурных подразделений	Ежеквартальная заявка структурных подразделений
Необходимость внедрения новых технологий, использования новых методов	Финансовое состояние предприятия
<i>Экономическая ситуация в стране, спрос на продукцию предприятия</i>	

Программа обучения персонала включает в себя ряд основных элементов.

Долгосрочные и краткосрочные цели обучения

Цели обучения зависят от общих стратегических целей компании, однако обязательно должны включать два ключевых фактора – достижение бизнес-результатов для компании и личных результатов для сотрудников.

Приоритетные направления обучения

Предварительная оценка потребностей в обучении может выявить широкий спектр возможных направлений для организации обучения. При составлении программы важно выбрать наиболее приоритетные из них. При этом для различных категорий сотрудников приоритетные направления и темы обучения могут быть разными.

При планировании обучения стоит рассмотреть необходимость включения в план всех возможных сочетаний категорий сотрудников и тем обучения. Например, особенности продуктов и услуг компании в той или иной мере должны освоить все должностные и профессиональные группы специалистов. То же самое можно сказать и об изучении информационных технологий. Работу с персоналом целесообразно изучать как сотрудникам службы персонала, так и руководителям всех уровней.

Формы и методы обучения

Для каждого направления (тематики) и каждой категории сотрудников определяются наиболее оптимальные формы и методы обучения исходя из их эффективности для данной ситуации и из бюджетов компании на обучение персонала.

Уровни обучения

Некоторые направления имеет смысл разбить по уровням сложности обучения для более однородного формирования групп обучающихся и во избежание траты ресурсов на излишне детальное изучение темы некоторыми группами сотрудников.

Исполнители учебных программ

Реализация каждого из направлений обучения может быть осуществлена как с помощью внутренних ресурсов (служба персонала, корпоративный учебный центр, руководители подразделений и др.), так и с привлечением внешних ресурсов (приглашенные преподаватели, эксперты, учебные центры и иные провайдеры образовательных услуг).

Оценка эффективности обучения

Программа обучения включает в себя описание критериев эффективности проведенного обучения и методов ее оценки.

К программе обучения прилагается набор планов обучения (чаще всего составляются годовые планы). В плане четко указывается несколько пунктов.

Таблица 24

Тематика обучения и методы	Категория обучающихся	Сроки обучения	Преподаватель/ответственный	Бюджет
Информационные технологии в производстве	специалисты	72 часа	Иванов А.А.	76 тысяч рублей

Важно знать!

При составлении планов обучения необходимо учитывать, что для некоторых организаций существуют виды обучения, регламентированные нормативно: обучение, регламентированное трудовым законодательством (охрана труда), обучение, регламентированное Ростехнадзором и иными органами. Необходимо также учитывать необходимость обучения, связанного с изменениями нормативных документов.

В планировании обучения могут быть полезны также специализированные компьютерные программы, позволяющие автоматизировать эту работу.

Практикум

Составьте краткую программу обучения для подразделения, в котором вы в настоящий момент работаете, исходя из вашего представления о потребностях в обучении сотрудников и общих бизнес-целей подразделения.

Сформулируйте цели обучения, отразите наиболее актуальные направления для разных категорий сотрудников, предложите методы и формы обучения, уровни обучения (при необходимости) и способы оценки эффективности. Предположите, кто мог бы стать исполнителем, преподавателем по каждому из направлений – есть ли для этого внутренний ресурс в компании.

5.4. Плановое обучение сотрудников, повышение квалификации

Обучение - также одна из основных расходных статей HR-бюджета. Базой для расчетов является план обучения на год, который необходимо утвердить у руководителей функциональных подразделений. Каких-то единых стандартов расчета, как в этой статье, так и в бюджете вообще, нет. Каждая компания выбирает свой метод расчета и оформления бюджетного документа.

На основании календарного плана обучения рассчитывается и статья на командировки на обучение, если таковые предполагаются.

Бюджет на обучение необходим, чтобы руководство компании могло:

- планировать и контролировать свои расходы на обучение в целом;
- делегировать организацию обучения на уровень службы персонала, которая принимала бы решения о проведении конкретных учебных мероприятий вместе с линейными менеджерами, руководствуясь укрупненным планом и бюджетом обучения.

Таблица 25

Процент бюджета на обучение персонала, выделяемый для разных групп:

	Топ-менеджеры	Менеджеры среднего звена	Специалисты	Молодые специалисты	Низко квалифицированный персонал
0-20 %	50 % компаний	31 % компаний	39 % компаний	75 % компаний	85 % компаний
20-40 %	26 % компаний	49 % компаний	44 % компаний	17 % компаний	14 % компаний
40-60 %	24 % компаний	18 % компаний	14 % компаний	7 % компаний	1 % компаний
60-80 %	-	2 % компаний	3 % компаний	1 % компаний	-
80-100 %	-	-	-	-	-

Методы прогнозирования расходов на обучение

1. Прямой счет:

- сбор информации по каждому человеку;
- по каждому виду обучения;
- либо усредненная, нормированная сумма расхода на одного обучаемого.

2. На базе ставок переменных и постоянных расходов:

- ставки по персоналу.

3. На базе норматива с последующим факторным анализом:

- % от ФОТ;
- % от объема производства.

4. На базе коэффициента связи с доходами:

- по ограничению доли в доходах - % от доходов;
- доля доходов по остаточному принципу.

Выделяемые группы затрат:

- на содержание корпоративного учебного центра;
- аутсорсинг образовательных услуг (тренинги, учебные пособия);
- сбор знаний компании и их трансляция в учебные материалы;
- разработка методологии обучения, мониторинг профилей компетентности.

Направление экономии расходов на обучение:

- сокращение объема участия сотрудников компании в открытых семинарах и конференциях, особенно связанных с выездом в другие города и за рубеж;
- увеличение числа участников закрытых семинаров (в допустимых пределах);
- привлечение внешних преподавателей по договорам гражданско-правового характера вместо организаций–провайдеров;
- мультипликация (повторение) учебных мероприятий внешних преподавателей и провайдеров силами внутренних преподавателей.

5.5. Типы корпоративных учебных центров

Представленные ниже типы отражают возможности позиционирования корпоративного учебного центра в рамках корпоративной стратегии.

Таблица 26

Типы учебных центров (М. Удовиченко)

Маркетинговое звено	Центр по подготовке персонала
Носитель корпоративных знаний и культуры	Центр прибыли
Маркетинговый взгляд на задачи учебного центра	Бизнес-взгляд на задачи учебного центра

Ось X - Ось степени важности финансовых аспектов в рамках корпоративной стратегии (возрастание важности).

Ось Y- Ось корпоративной культуры предприятия (рост консервативности).

В зависимости от того, в какую ячейку (или на пересечении ячеек - смешанный тип) попадает учебный центр или, точнее, на что делается акцент в деятельности корпоративного учебного центра, что является основным мериллом его эффективности, мы получаем принадлежность учебного центра к одному из четырех основных типов.

Соответственно,

более консервативные типы:

- УЦ как Маркетинговое звено;
- Центр по подготовке персонала.

Менее консервативны:

- УЦ как Носитель корпоративных знаний
- Центр прибыли.

1. Учебный центр как классический внутренний центр по подготовке персонала

Его основные характеристики:

- в структуре компании чаще всего находится в рамках кадровой службы либо под ее достаточно сильным влиянием и контролем;
- практически целиком сосредоточен на внутреннем потребителе, то есть среди учащихся – исключительно сотрудники компании;
- система курсов консервативна в своих изменениях, больше тяготеет к классическому преподаванию, подстраивается под требования системы развития персонала кадровой службы компании, привязана к жесткому годовому циклу планирования компании в целом;
- акцент деятельности учебного центра делается на востребованности и необходимости внутренних курсов.

2. Учебный центр, выступающий в качестве чистого маркетингового звена компании, как правило, появляется в компаниях с более консервативной бизнес-культурой.

Его характеристики:

— находится под сильным влиянием службы маркетинга компании. Например, учебный центр проводит тренинг или семинар, но набор на него и организацию берет на себя служба маркетинга. Такие семинары очень часто можно встретить, например, на выездных партнерских форумах;

— в таком корпоративном учебном центре помимо внутренних потребителей проходят обучение сотрудники партнеров компании, например дилеров, что является для них и своеобразной мотивацией, и необходимым квалификационным барьером, и необходимостью для самой компании для поддержания качества товаров и услуг, доставляемых до конечного потребителя через партнеров;

— система курсов максимально приспособляется к потребностям продаваемых компанией товаров и услуг, а также каналов, через которые эти товары и услуги доставляются конечному потребителю;

— акцент делается на возможных маркетинговых эффектах: общий имидж компании, брендинг составляющих портфеля товаров и услуг компании, рост продаж этих товаров и услуг, повышение общей привлекательности компании и т. п.

3. Учебный центр, выступающий как носитель корпоративных знаний и культуры всей компании, наиболее вероятен в компаниях с плоской структурой, где общую координацию производят уже не через бюрократическую систему, а через общую систему ценностей, взглядов, культуры.

Его характеристики:

— находится под сильным влиянием и/или контролем службы CDO / CLO (службы вице-президента по развитию и обучению компании);

— в таком учебном центре проходят обучение в основном собственные сотрудники и сотрудники партнеров компании, создана система дистанционного самообразования сотрудников, система накопления знаний «know how» и доведения их до сотрудников компании. Возможно появление системы корпоративного MBA;

— система курсов развивается исходя из стратегических установок, приоритетов и целей компании (стратегические задачи развития портфеля товаров и услуг, каналов, концепции бизнеса, персонала);

— акцент делается на помощи компании в достижении стратегических целей, учебный центр рассматривается как стратегический ресурс, без которого невозможно долгосрочное успешное развитие компании;

— такой УЦ может развиваться в корпоративный университет.

4. Учебный центр, выступающий в качестве одного из центров прибыли компании, характеризуется следующими моментами:

— обычно оформлен как отдельное бизнес-подразделение или находится в рамках бизнес-подразделения, иногда даже выделен в отдельную специализированную дочернюю структуру;

— де-факто практически полностью сосредоточен на внешнем потребителе (например, обучении дилеров и дистрибуторов), то есть его услуги входят в портфель товаров и услуг компании, а внутренние потребители, в целях экономии, отправляются на внешние коммерческие курсы;

— система курсов менее консервативна в своих изменениях, больше тяготеет к классическому тренингу и приспособливается под нужды внешнего потребителя, также намного меньше выражена зависимость системы планирования и контроля учебной деятельности от системы управления компанией в целом;

— акцент деятельности учебного центра делается на финансовых показателях, таких как доход, прибыль и т. п.

В заключение представления типов корпоративных учебных центров в контексте их отношения к стратегии и бизнесу компании необходимо отметить, что, как правило, на практике встречается смешанный тип учебного центра.

Это связано с тем, что как компания, так, соответственно, и учебный центр функционируют в сложной гетерогенной и противоречивой среде. Наиболее частыми комбинациями являются:

- маркетинговое звено и центр прибыли;
- центр по подготовке персонала и носитель корпоративных знаний и культуры.

Контрольные вопросы

1. Перечислите этапы планирования обучения.
2. Принципы и цели развития персонала.
3. Необходимость расстановки по рабочим местам.
4. Цель проведения обучения персонала.
5. Назовите типы корпоративных учебных центров.

Основная литература:

1. Трудовой Кодекс РФ
2. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / Гос. ун-т управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013.
3. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management : учеб. для бакалавров / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов ; под ред. И.А. Максимцева. - М. : Юрайт, 2012.
4. Чернопятов А.М. Теория организации: учебное пособие/Чернопятов А.М., Попова В.В.- М: Издательство "Палеотип", 2015. - 316с.

Дополнительная литература

5. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие/Чернопятов -С: Издательство ООО "Винчера", 2014.
6. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.
- 7.Документационное обеспечение персонал-маркетинга / Марина Ловчева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 11. - С. 33-48.
- 8.Дуракова, Ирина. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала[Текст] / Ирина Дуракова// Кадровик. - 2012. - № 4 - С. 95-102.
- 9.Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 11. - С. 29-36.
- 10.Зеркалий, Н.Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 80-84.

Интернет-ресурсы

- 11.Беляев, В.К. Методы и модели планирования на предприятии [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.К. Беляев. - М. : КНОРУС, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебник). – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>.
- 12.Годин, А.М. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов / А.М. Годин. - М. : Дашков и К° [и др.], 2005. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM. – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>

Тема 6. Практическое применение технологий маркетинга в управлении персоналом

6.1. Аутсорсинг персонала

Слово аутсорсинг происходит от английского слова "outsourcing", что дословно означает, "использование внешнего ресурса". Аутсорсинг не связан с самими физическим движением персонала из организации-

работодателя в другую организацию, изменением для сотрудника фактического места работы, так как по самому договору аутсорсинга передаче подлежит не сам персонал, а бизнес-процесс или отдельная функция.

Например, организация не имеет возможность вести какие-либо функции и передает их сторонней организации на основе договора на выполнение этих функций. Организации невыгодно брать в структуру электрика, уборщицу, так как объем работ очень маленький и содержать такой штат будет накладно. Тогда руководство ищет на рынке организацию, специализирующуюся на этом сегменте рынка, договаривается и заключает договор на оказание услуг. В начале каждого месяца этой организацией выставляется счет-фактура и акт выполненных работ. Если работы выполнены, то эти документы подписываются и услуги оплачиваются.

Услуги, оказываемые на рынке труда могут, быть разными и не имеют каких-то определенных границ. Рынок многообразен и велик, соответственно и количество услуг не поддается исчислению. Но в тоже время сложился определенный рынок по аутсорсингу персонала, который занимает наибольшую долю в некоторых сегментах. Это такие сегменты как:

- юридическое сопровождение по различным видам деятельности;
- ведение налогового и бухгалтерского учета;
- транспортные услуги;
- услуги по охране объектов;
- оказание услуг по получению лицензий и разрешений и др.

Аутсорсинг персонала не следует путать с аутстафингом персонала, который мы разберем в следующем параграфе.

Как известно поиск квалифицированного персонала занимает много времени, а проверить опыт и надежность работника без испытательного срока вообще невозможно. На помощь приходит такое развитое направление как аутсорсинг персонала. Разобраться что такое аутсорсинг персонала,

просто – это возможность заключения договора со сторонней организацией на определенный период времени для выполнения ряда несвойственных данной организации услуг, не меняя при этом штатного расписания компании и со следующей оплатой за оказанные услуги сторонней организации.

Достоинства аутсорсинга персонала;

- оптимизация деятельности организации по различным направлениям;
- снятие обязательств по трудовым спорам;
- снижение нагрузки на работников отдела кадров и бухгалтерии;
- сведение к нулю возможных рисков со страховыми и другими случаями с персоналом;
- позволяет получить услуги выше качеством и/или дешевле;
- улучшает инновационные возможности компании за счет взаимодействия и партнерства с поставщиками мирового уровня, имеющими большой интеллектуальный потенциал и богатый инновационный опыт;
- обеспечивает большую гибкость компании в случае внезапного изменения рыночной ситуации или потребительских предпочтений: проще и дешевле найти новых поставщиков с необходимыми возможностями и ресурсами, чем перестраивать внутреннюю деятельность компании, ликвидируя одни мощности и ресурсы и создавая новые;
- ускоряет приобретение ресурсов и навыков;
- позволяет сосредоточиться на тех операциях, которые эффективно выполняются силами компании, и тех, которые стратегически целесообразно сохранить под ее контролем¹ и др.

Недостатки:

- низкая мотивированность персонала аутсорсинговой компании;
- невозможность влиять напрямую на персонал аутсорсинговой компании;

¹ А.М. Чернопятов. Управление развитием сферы транспортных услуг в северных регионах Российской Федерации: монография/А.М. Чернопятов. -М.: Издательство "Палеотип", 2007. -с.39-40.

- возможное скрытое качество услуг;
- срыв услуг по различным причинам и др.

Главное не вывести за пределы слишком многие виды деятельности и лишиться части собственных ресурсов и возможностей. Это для наших предприятий особенно актуально, так как у нас до сих пор не отлажена эффективная система контроля за арендаторами. Другая сторона – потеря оперативности и большое количество согласования с предприятиями, вступившими в данное соглашение.²

6.2. Лизинг персонала

С ситуациями, когда необходимо минимизировать расходы, сталкиваются многие предприятия. Оптимальным способом является лизинг персонала. Но что такое лизинг персонала и когда следует прибегать к таким услугам, известно не каждому. По сути, лизинг – это система, позволяющая регулировать фактическое количество персонала, не вводя часть сотрудников в рабочий штат.

Лизинг крайне необходим для предприятий в период сезонных работ, а также при максимальной активности и росте. Такая организация позволяет значительно снизить численность персонала, сохраняя при этом квалифицированных специалистов.

Еще одним преимуществом лизинга является тот факт, что компания не заключает с работником непосредственных договоров, а заключает договор лизинга персонала с работодателем, предметом которого является оказание услуг или выполнение работ различного характера.

Лизинг персонала позволяет получить необходимых для организации работников на продолжительное время. Аренда персонала в современных условиях стало популярным способом в части решения кадровых проблем.

² Там же

Такие проблемы систематически возникают у руководства организации и отыскать необходимые человеческие ресурсы бывает просто нереально за короткий промежуток времени.

Лизинг персонала – это предоставление во временное использование человеческих ресурсов лизинговой организации на длительный срок лизингуемой компании для выполнения каких-либо научных, производственных, исследовательских и других процессов на территории предприятия-клиента.

Лизинг персонала в современном мире является одной из востребованных услуг в России, Европы, США и других странах. Например, в Европе и США лизинг персонала составляет до 90% от штатной численности персонала организации. В этих же диапазонах аренда персонала существует и в российских организациях и особенно в малом бизнесе. Бизнесом в области аренды персонал как правило занимаются агентства по подбору персонала, число которых систематически увеличивается.

Основная цель организации арендующей персонал (HR-технологии) заключается в:

- снижении и оптимизации ее ресурсных издержек (материальные, финансовые, трудовые, экономические и т.д.);
- повышении эффективности деятельности;
- снижении различных рисков (социальные, трудовые, юридические и другие).

Услуга в данной области, позволит организации в самые сжатые сроки привлечь временных работников для выполнения различных производственных задач. Такие задачи в большинстве своем будут являться разовыми. Это позволит не держать в постоянном штате отдельного сотрудника, которому необходимо на постоянной основе оформлять и выплачивать отпускные, заработную плату, больничные, взносы и налоги и

т.д. Соответственно в данной ситуации лучше всего обратиться к лизинговой компании для найма временного работника.

Отсюда становится ясно, что временный персонал – это часть современных реалий делового мира, позволяющая вести бизнес, продуманный с точки зрения эффективности и экономии.

Качество предоставляемых услуг основано на:

- использовании индивидуальных схем сотрудничества с прикреплением к каждому из заказчиков супервайзера, менеджера проекта и бригадира группы;
- постоянном поиске потенциальных кандидатов в специалисты, как при помощи собственной базы данных, так и путем активной рекламной деятельности;
- подборе кандидатов, которые в точности соответствуют требованиям клиента;
- тщательной групповой и индивидуальной проверке потенциальных кандидатов на соответствие заявленной специальности;
- обязательном инструктаже всех наших сотрудников;
- проверке кандидатов собственной службой безопасности;
- постоянном контроле качества выполняемых работ и поддержке на всех этапах проекта.

Достоинства лизинга персонала:

- оптимизация экономической деятельности компании,
- снятие обязательств по трудовым спорам,
- снижение нагрузки на работников отдела кадров и бухгалтерии,
- сведение к нулю возможных рисков со страховыми и другими случаями с персоналом.

Недостатки:

- низкая мотивированность предлагаемого персонала;
- невозможность влиять напрямую на предлагаемый персонал;

- возможное скрытое качество услуг;
- срыв услуг по различным причинам и др.

6.3. Аутстаффинг персонала

В переводе с английского аутстаффинг (out- вне, staff — персонал) означает привлечение внештатных сотрудников к работе на предприятии, в тоже время числящихся у другого работодателя по договору между этими работодателями. Одним из ключевых элементов аутстаффинга будет являться возможность быстро заменить внештатного работника на другого в случае наличия претензий к его работе.

Первоначально аутстаффинг в явной форме возник в период экономического спада на Западе. Представлял собой как способ оперативного решения различных вопросов в части найма и увольнения работников для слабо финансово обеспеченных работодателей. У которых не хватало финансовых средств для предоставления определенного стандартного соцпакета (питание, лечение, проезд, проживание, медицинская страховка и т.д.), существующего для персонала принятого на постоянной основе. Основной мотивацией было для работодателей — это экономия времени и денег .

Аутстаффинг представляет собой привлечение персонала на завуалированной основе, то есть оформление части своих сотрудников в штат другой организации, которая в дальнейшем занимается ведением всех кадровых процессов, перечислением налоговых платежей, выплатой заработной платы и соблюдением всех законодательных норм. При этом, сотрудники продолжают работать, как правило, на свою организацию. Судьбу работника при аутстаффинге решают работодатели между собой или договариваясь с работником.

В данной системе правоотношения между сторонами образуют своеобразный треугольник: первая сторона — сотрудник, личный труд

которого будет являться предметом «займа», вторая сторона — непосредственно работодатель, заключивший трудовой договор (контракт) с сотрудником и третья — сама организация, не признаваемая работодателем, фактически использующая личный труд сотрудника, но не имеющая с ним непосредственно трудового договора (контракта), но заключившая гражданско-правовой договор (контракт) с предприятием - работодателем. В российском законодательстве фактически регулирование таких трехсторонних отношений на современном этапе отсутствует. Вместе с тем с 1 января 2016 года приводится в соответствие Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ) и налоговый Кодекс Российской Федерации (НК РФ) в части пп.19., п.1 ст.264 по отмене заемного труда. Это в конечном счете скажется на организациях специализирующихся в данном сегменте, кроме того повлияет на работу самих предприятий.

Кроме этого внесены изменения в Трудовой Кодекс РФ в части заемного труда. Данные поправки направлены на улучшение системы аутстаффинга и **запрещают** применять метод заемного труда. Заемной работой считается выполнение работы сотрудником по распоряжению руководителя предприятия, но направленной на достижение результатов труда для третьих лиц (то есть в интересах других лиц).

Теперь необходимо документировать эти взаимоотношения для регулирования порядка такой работы, основным нормативно-правовым документом будет выступать договор о предоставлении труда персонала. Такой договор имеют право заключать:

- юридические лица;
- службы занятости на частной основе.

В этой связи к службам занятости будут повышены требования, по следующим направлениям:

- уставный капитал должен быть более одного миллиона рублей;

-отсутствие задолженности по налогам, страховым взносам, сборам, бюджетным платежам;

-отсутствие у руководителя судимости;

-наличие у руководителя службы занятости образования - высшее;

-опыт трудоустройства в области труда должно быть не менее 2 лет из последних трех;

-оплата налогов, взносов, сборов на общих основаниях, без обходных схем;

-использовать такие услуги работников других предприятий могут следующие хозяйствующие субъекты:

-граждане для ведения личного хозяйства;

-юридические лица, в случаях, когда их сотрудники временно отсутствуют, или производственные мощности временно увеличены.

Изменения внесены в порядок начисления и выплаты компенсаций по страховым и несчастным случаям. Все несчастные случаи подлежат регистрации с обязательным составлением акта. Кроме этого введены дополнительные ограничения к целям направления работников в другое предприятие. **Запрещается:**

-подменять участников забастовки;

-подменять работников на производстве, бастующих из-за невыплаты или задержки заработной платы;

-производить замену сотрудников во время процедуры банкротства или массовых сокращений;

-производить подмену на производстве с третьей и четвертой степенью вредности, а также первой, второй категорией опасности;

-производить подмену работников и моряков судов речного флота;

-замещать сотрудников в соответствии с должностным расписанием работ, а не отдающего работы предприятия.

Также по ТК РФ по договору о передаче труда сотрудников, денежных отношений между предприятием-принимателем его труда и работником не должно быть.

Таким образом, **заемным трудом** является труд, осуществляемый сотрудником по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического или юридического лица, не являющегося работодателем данного сотрудника. При этом заемным трудом не считается труд сотрудников направленных в другую организацию по договору предоставления персонала.

Аутстаффинг широко практикуется западными компаниями, но в России услуги аутстаффинга начали развиваться относительно недавно, несмотря на свою актуальность в свете современных экономических условий.

В частности, аутстаффинг персонала особенно актуален в случаях, когда предприятие старается привлекать труд иностранных граждан (нерезидентов). В этом случае аутстаффинг позволяет решить ряд крупных проблем, в числе которых можно назвать:

- получение квот;
- оформление разрешений на работу;
- проверки со стороны Роструда, ФНС, ФМС и др.

В Российской Федерации аутстафферами, как правило, становятся моряки, рабочие буровых скважин, строители, водители, охранники, то есть в основном лица с неполным, средним или средне-специальным образованием, и в среде которых отсутствует профсоюзное движение. Это делает данную группу наемных работников уязвимыми в области их гражданских прав. В судебной практике чаще истцами по трудовым делам становятся граждане с высшим образованием, которые имеют элементарную юридическую грамотность, позволяющую защитить себя при нарушениях трудовых прав со стороны работодателей.

Доминантный признак аутстаффинга - наличие заключенного с сотрудником срочного или бессрочного трудового договора с одним работодателем. При этом фактическая занятость будет у другого работодателя.

В Российскую Федерацию аутстаффинг пришел в конце 90-х годов двадцатого века, и приобрел в какой-то мере несвойственные ему черты перманентной ротации кадров, связанной с чрезмерно излишней требовательностью работодателя к качеству персонала для выполнения определенных функций. Отмечается в первую очередь тенденция оказания определенного давления на сотрудника в различных формах со стороны работодателя, фактически получающего результат прибавочного труда. Цель такого поведения - это извлечение сверхприбыли путем принуждением к интенсивным и сверхурочным работам без отгулов и отпусков. Таким образом, труд в России становится менее гарантированным, то есть постепенно начинает выходить за цивилизованные границы, несмотря на декларационную составляющую в ТК РФ " о социальном партнерстве двух сторон трудовых отношений".

Для того чтобы перейти к массовому освоению аутстаффинга в России необходимо законодательно отрегулировать взаимоотношения трех сторон на рынке труда. В противном случае, бизнес может просто нарушать взаимоотношения в угоду своих интересов. В связи с этим Россия не ратифицировала Конвенцию №181 от 1997 года "о частных агентствах занятости", которая вступила в силу 10 мая 2000 года. Данная конвенция предоставляет возможность юридическим и физическим лицам производить найм работников с дальнейшей целью предоставления в распоряжение конечной (третьей) стороне. Данную конвенцию ратифицировали 23 страны: Алжир, Босния и Герцеговина, Болгария, Бельгия, Венгрия и др. Следует отметить бывшие республики СССР, которые присоединились к Конвенции -

это Грузия, Литва, Молдова. Но следует напомнить, что в Международную организацию труда (МОТ) входят 185 стран-участниц.

МОТ постепенно отходит от резкого негативного отношения к заемному труду. С одной стороны, присоединение Российской Федерации к Конвенции № 181 могло означать бы признание законности легализации (использования) заемного труда в нашей стране, что не коррелировалось бы с Конституцией России, в части статуса социального государства. С другой стороны, присутствие правового регулирования в этой сфере будет лучше, чем его отсутствие. В области права не прекращается спор по договору аутстаффинга. На современном этапе в области аутстаффинга отношения трех сторон регулируют основные законы - это Гражданский Кодекс РФ и Трудовой Кодекс РФ.

В современных условиях, без специального и проработанного правового регулирования гражданско-правового договора в части аутстаффинга, затрагивающего правовые отношения в области наемного труда, трудно будет выполнять требования социального партнерства. Так как нарушаются основные требования в сфере трудового законодательства, например, в части свободы выбора труда. В этой связи такой договор необходимо будет считать ничтожным в силу ст. 168 ГК РФ, как сделки, не соответствующей законодательству. Федеральная налоговая служба не только соглашается с такой оценкой договора аутстаффинга, но и пошло еще дальше, называя сделки, противными нравственности и правопорядку. Также можно констатировать тот факт, что в судебных инстанциях нет однозначного подхода к аутстаффингу. В одних инстанциях суды исходят из фактических трудовых отношений с организацией, в других с какой организацией подписан сотрудником трудовой договор.

Резюмируя вышесказанное можно подчеркнуть следующее. Аутстаффинг позволяет сконцентрироваться исключительно на бизнесе.

Достоинства аутстаффинга:

- снижение числа сотрудников в штатном расписании;
- уменьшение финансовой и административной нагрузки с сохранением активного руководства;
- получение компетентного и надежного посредника в отношениях с налоговой и трудовой инстанциями;
- соответствие количества рабочих единиц компании к реально выполняемому объему и наибольшая гибкость в управлении сотрудниками;
- разгрузка кадровой службы;
- освобождение участка бухгалтерии;
- существенное сокращение денежных расходов;
- решение проблем при найме иностранных граждан;
- сохранение упрощенной системы налогообложения;
- снижение или полное исключение рисков уплаты штрафа и др.

Недостатки:

- непроработанность правового механизма;
- возможность попадания под административное или уголовное наказание;
- низкая степень влияния на персонал и др.

6.4.Фриланс или временная работа

Еще одним широко развивающимся направлением является фриланс, явление в своей основе не новое. В разных формах оно проявлялось и раньше в СССР и на постсоветском пространстве, но с переходом на рыночные рельсы удельный вес такого направления динамически увеличивается. Данное явление необходимо отличать от аутстаффинга и аутсорсинга, так как имеет несколько другое отличное от них направление наемного труда.

Само название фрилансер происходит от английского слова - freelancer. В переводе дословно означает - свободный копьеносец, копейщик, наемник, а в переносном значении звучит как вольный художник. Фрилансер как правило ищет своих работодателей самостоятельно, не прибегая к

услугам посредников, например, в виде различных агентств, рекрутинговых компаний и т.д. Такой вольный художник может выполнять работу сразу на нескольких работодателях одновременно.

Законодательство Российской Федерации не ограничивает трудовую деятельность своих граждан в области занятости сразу на нескольких работах и в разных организациях в части их количества. Так любой гражданин может заключать договора со многими работодателями одновременно, ограничиваясь только физическими, умственными и другими параметрами, которые выбирает сам фрилансер. Основное ограничение со стороны государства в современных реалиях - это время. Так занятость такого работника не должно превышать на других работах более 20 часов в неделю. Но на практике это фактически не контролируется и поэтому свои отношения с работодателями фрилансер устанавливает самостоятельно.

Наряду с фрилансом имеет также хождение такой термин как "временная работа" или "временная занятость". Такие термины происходят от английских словосочетаний:

- temporary work- временная работа;
- temporary employment - временная занятость.

Такие работники в зависимости от договоренностей с работодателем могут выполнять свои функции полный или частичный рабочий день. Таких работников часто называют договорными, сезонными, временными и случайными (табл. 27).

Таблица 27

Вид наемного труда	Английский перевод	Профессии и отрасли
1. Договорной	Contractual	Грузчики, строители, уборщики, маляры, штукатурщики, консультанты по различным направлениям, моряки и др.
2. Сезонный	Seasonal	В основном лица занятые в сельскохозяйственной отрасли: сборщики урожая, косари, пастухи и т.д.
3. Временный	Interim	Лица принятые на работу на время

		отпуска, болезни и другого основного работника, социальная сфера, например, сиделки.
4.Случайный	Casual staff	Лица нанятые для конкретного случая или работы.

Следует отметить, что четкой границы между всеми этими перечисленными направлениями нет. Любое из этих направлений может перейти в другую форму. Такие услуги динамически развиваются на рынке труда Российской Федерации.

Сами условия использования временных работников в мировой практике, как правило, жестко регламентируются. Устанавливаются сроки договоров с ними до полугода в Бельгии, до 15 дней в США. В случае превышения сроков работник автоматически переходит в разряд постоянного. В России эти направления регламентируются Трудовым Кодексом РФ. Так, согласно статьи, 58 ТК РФ предусматривается для временного работника срок действия договора на определенный срок до 5 лет.

Согласно ст. 59 ТК РФ:

«Срочный трудовой договор заключается:

на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором сохраняется место работы;

на время выполнения временных (до двух месяцев) работ;

для выполнения сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода (сезона);

с лицами, направляемыми на работу за границу;

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

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

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

для выполнения работ, непосредственно связанных с практикой, профессиональным обучением или дополнительным профессиональным образованием в форме стажировки;

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

с лицами, направленными органами службы занятости населения на работы временного характера и общественные работы;

с гражданами, направленными для прохождения альтернативной гражданской службы;

в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом или иными федеральными законами.

По соглашению сторон срочный трудовой договор может заключаться:

с лицами, поступающими на работу к работодателям – субъектам малого предпринимательства (включая индивидуальных предпринимателей),

численность работников которых не превышает 35 человек (в сфере розничной торговли и бытового обслуживания – 20 человек);

с поступающими на работу пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, разрешена работа исключительно временного характера;

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

для проведения неотложных работ по предотвращению катастроф, аварий, несчастных случаев, эпидемий, эпизоотий, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных обстоятельств;

с лицами, избранными по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

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

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

с лицами, получающими образование по очной форме обучения;

с членами экипажей морских судов, судов внутреннего плавания и судов смешанного (река – море) плавания, зарегистрированных в Российском международном реестре судов;

с лицами, поступающими на работу по совместительству;

в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом или иными федеральными законами.»

В современных условиях все больше людей старается уйти во фриланс, тем самым уходя от командного метода управления и диктата вышестоящих руководителей. Одновременно это дает определенную волю сотруднику, выполнять задание по своему усмотрению в удобное для себя время. Особенно такое явление начинает возрастать во время кризиса, когда профессионалы уходят во фриланс в поисках стабильности и что самое важное получения зарплаты в валюте.

"Примерно треть работающего населения России занимается фрилансом — в рабочее или свободное время. Эксперты считают, что кризис увеличит их число. Профессионал высокого уровня может получать московскую зарплату, работая из дома, при этом заказчик экономит на офисе и оргтехнике. Возраст и социальные данные работника не имеют значения, важны только навыки и готовность соблюдать дедлайны." Узнать какие зарплаты и профессии есть на рынке фриланса можно узнать в журнале Зарплата.ru

Экономический кризис заставляет профессионалов переходить на удаленную работу. «В 2008 году прирост компаний и фрилансеров был +130 %: работа вне офиса для многих стала реальностью именно тогда. Сейчас российский рынок труда переживает такой же расцвет фриланса», — считают представители платформы международного фриланса Rubrain и сооснователь в прошлом крупнейшей биржи фриланса Free-lance. Их совместные исследования с Высшей школой экономики показали: типичный фрилансер — это мужчина (свободную форму занятости выбирают

только 43 % женщин) около 30 лет с высшим образованием. Доля этой группы находится на уровне 31 % всего работающего населения России.

Исследование Kelly Free Agent Survey в 2015 году показало: приблизительно одна треть сотрудников по всему миру выбирают гибкую форму занятости. «Эта категория работников, как в России, так и в мире, как правило, имеет высшее образование и обладает высокой квалификацией. Порядка 7 агентов из 10 обладают набором профессиональных или технических навыков, а почти половина — имеют степень бакалавра или магистра». Помимо чувства свободы фрилансеры ценят баланс между работой и личной жизнью, а также свой уникальный профессиональный опыт.

Наиболее популярные профессии для [фриланса](#): «Профессии IT-сферы, из них самыми востребованными являются разработчики веб- и мобильных приложений, дизайнеры (UI/UX), копирайтеры, контент-редакторы». За ними следуют специалисты в области интернет-маркетинга, системные администраторы, рекрутеры, переводчики и бухгалтеры.

«За последние годы существенно выросла доля фрилансеров, занимающихся работой с текстами, бухгалтерией, а также доля занятых маркетингом и инжинирингом. Немного снизилась доля фрилансеров, занятых разработкой и поддержкой сайтов, графикой и дизайном». Самые высокие доходы — у разработчиков. В зависимости от задачи они могут получить от 300 до 150 тыс. руб. «Гонорары выше будут там, где задача шире — выполнение краткосрочного, но полноценного проекта. Также зарплата будет зависеть от специалиста: это может быть суперпрофессионал, который будет консультировать 30 минут в день за 100 тыс. руб., или специалист среднего звена, который за этот же бюджет будет работать на ваш проект месяц, не покладая рук».

Специалисты, ушедшие из штата работать на себя, становятся более квалифицированными. «Это касается сфер пиара, маркетинга и

стратегических коммуникаций. Работа с разными компаниями расширяет спектр твоих знаний и навыков. Вот мнение специалиста, ушедшего во фриланс с должности руководителя отдела рекламы. «Я устала от директоров, от того, что у нас во многом не сходятся мнения. Я специалист в области маркетинга, а человек, принимающий решения, — нет. Получается, мы делали что-то не потому, что так работает маркетинг, а потому, что так считал директор», — объясняет она. Сейчас наибольший доход ей приносит «упаковка» бренда под ключ и организация крупных мероприятий. В данном случае здесь еще наблюдаем типичный дауншифтинг. Сотрудник уходит с должности и высокой зарплаты, так как он не может себя реализовать и уходит в неопределенность с потерей зарплаты и должности для самореализации.

Другие примеры.

Фотодизайнер Олеся занялась фрилансом в декрете. Сперва она выполняла частные заказы от приятелей, с которыми сотрудничала удаленно на основной работе, а потом вышла на международный рынок. «Когда вся наша индустрия начала накрываться медным тазом, я пошла фрилансить на иностранную биржу upWork. Как раз рубль упал, и это стало выгодно», — вспоминает она. Российские биржи отпугивают ее низкими расценками и незащищенностью «от кидалова». Постоянные заказчики приносят фотодизайнеру заказов на 25 тыс. руб., средний доход за прошлый год составил 75 тыс. в месяц. Пик загрузки приходится на ноябрь-декабрь.

Вопреки стереотипам, стабильность — один из плюсов работы фрилансера, уверяет "вольный наемник". «Вместо того чтобы сидеть и гадать, когда моя контора окончательно завянет, я захожу на биржу и вижу там каждый час 20 новых работ, которые могу сделать», — поясняет девушка. Летом она может позволить себе отпуск по 2 месяца. Основными минусами фотодизайнер считает дефицит общения и нехватку рабочих рук во время завалов.

Другой фрилансер признается, что порой работает на выходных с 9 утра до 10 вечера: «Это бывает, когда у тебя срочная сдача проекта и все, как обычно, в последний день. Зато потом неделя свободная». Груз ответственности гораздо тяжелее, чем у штатного сотрудника, ведь лень и прокрастинация напрямую сказываются на доходах. «Когда ты работаешь на фрилансе, то всегда знаешь, что нужно сделать, чтобы у тебя были деньги: подтолкнуть клиентов, лишний раз выложить объявление на какой-то бирже, а если ты ленишься — денег, конечно, не будет», — уверяет менеджер проектов.

Но это мы показали достоинства фриланса на практике, а как известно у всех проектов есть обязательно негативные стороны. Негативный момент применения фриланса заключается в следующем. Применяя фриланс, работодатели экономят на сотрудниках. Компании нанимают профессионалов из регионов РФ, которые не нуждаются в офисе, компьютере и выплате отпускных. «Стоимость человеко-часа такого работника в регионах, которые традиционно могут похвастаться сильной образовательной базой и присутствием в них крупных и средних компаний отрасли, стремится к стоимости человеко-часа в столице».

Доходы в стиле «скинем на карту» становятся проблемой, когда речь заходит об ипотеке. Не каждый «наемник» готов оформляться как ИП и делать отчисления в Пенсионный фонд. Здесь необходимо отметить у большинства фрилансеров не перечисляются взносы в пенсионный фонд России, фонд социального страхования, федеральный фонд обязательного медицинского страхования. Это очень большой недостаток "вольных наемников". Нет перечислений, значит, нет стажа работы для пенсионного обеспечения, особенно это актуально для жителей регионов Крайнего Севера и районов, приравненных к Крайнему Северу. Больничные листы или по травмам не оплачиваются. Более того на современном этапе все больше следят за этим законодатели и предлагают лишать пенсионного обеспечения

таких работников. Таким образом, уходя во фриланс, надо будет думать о своем пенсионном обеспечении и лечении.

6.5. Кадровое планирование

Важнейшая составная часть стратегически-ориентированной политики организации – это ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Готовность и потребность предприятий к введению систематического кадрового планирования в организации возрастает по мере увеличения ее размеров, сложности и масштабов деятельности. Происходят серьезные изменения в области технологий и содержания труда. В связи с такими изменениями выдвигаются на первый план возникающие новые требования к сотрудникам, которые теперь будет необходимо учитывать при отборе персонала. Кадровое планирование, выполняя задачу восполнения количественного и качественного дефицита сотрудников, позволяет наметить конкретные направления в области кадровой работы и должно в идеальном варианте дать ответы на все возникшие вопросы, связанные с обеспечением процесса необходимыми рабочими ресурсами и вычислением связанных с этим затрат.

В кадровом планировании выделяются следующие этапы:

Первый этап - проведение анализа стратегического плана предприятия. Выявить и обозначить цели, которые станут перед предприятием в будущем? Определить цели в сфере производительности, обслуживания, качества, которые предприятие планирует достигнуть в следующий определенный период (месяц, полгода, год и т.д). Четкое определение стратегических целей будет являться тем ориентиром, относительно которого будет производиться оценка всех важных решений в сфере человеческого капитала.

Второй этап – предполагает прогнозирование потребности предприятия в рабочей силе. Строятся прогнозы по определению будущих структурных подразделений, которые могут возникнуть в результате реализации стратегии. Как повлияет обозначенный процесс совершенствования методик и технологий на количественную и качественную потребность в персонале? Будет ли готово предприятие к необходимым предстоящим кадровым изменениям? Одним из существенных таких подходов к оценке потребности предприятия в персонале является составленный прогноз вакантных мест по различным должностным направлениям.

На третьем этапе – проводится оценка состояния внутренних человеческих ресурсов предприятия. Рассчитываются возможности кадров предприятия в свете целей, намеченных в стратегическом плане. Достаточными ли умениями, знаниями, опытом и навыками обладает кадровый состав предприятия, чтобы реализовать разработанную и утвержденную стратегию?

На четвертом этапе – проводится подготовка различных планов, определяются временные рамки решения всего комплекса поставленных задач по обеспечению предприятия необходимыми кадровыми ресурсами. Разрабатываются комплексные планы мероприятий, которые при кадровом планировании имеют своей целью минимизация разрыва между фактической обеспеченностью трудовыми ресурсами и будущими потребностями предприятия. Так как собственные возможности предприятий, по удовлетворению растущей качественной и количественной потребности в кадровом обеспечении часто бывают недостаточными, то кадровое планирование фактически всегда требует тщательного изучения и оценки внешних рынков трудовых ресурсов.

Необходимо помнить, что при кадровом планировании, кроме определения потребности в трудовых ресурсах с учетом планируемого масштаба производства продукции или услуг, нужно также учитывать

предполагаемое (прогнозное) плановое (переводы, командировки, учеба) и естественное выбытие персонала (увольнение по собственному желанию, декретные отпуска, отпуска без сохранения заработной платы, болезни, и др.).

6.6. Кадровый резерв предприятия

В последние годы на рынке труда наметились тревожные тенденции для руководителей организаций и HR-служб, которые в недалеком будущем могут привести к крайне негативным последствиям для компаний, не готовых встретить изменения «во всеоружии». Сегодня многие компании уже не понаслышке знают о дефиците опытных руководителей и специалистов. И если верить прогнозам, то ситуация на рынке труда со временем будет только ухудшаться. Ожесточение конкурентной борьбы за квалифицированный персонал привело к тому, что в настоящее время интерес к кадровому резерву возобновился.

Необходимо отметить, что западные компании имеют положительный опыт формирования карьеры и работы с кадровым резервом. Продвижение сотрудников по служебной лестнице является частью общей стратегии кадровой политики. В российских организациях дела обстоят несколько иначе. Вместе с тем нельзя не признать тот факт, что ведущие отечественные компании постепенно начинают внедрять у себя те или иные части системы работы с кадровым резервом.

И все-таки понятие «кадровый резерв» не является для России чем-то новым и передовым — на государственных предприятиях еще в советские времена существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с кадровым резервом. С другой стороны, можно с уверенностью сказать, что в настоящее время систематическая работа с группой «резервистов» на государственных предприятиях не проводится, а если и ведется, то носит декларативный характер, поскольку «резервисты» не

всегда имеют возможность занять ту позицию, в резерве которой они находятся долгие годы.

Длительное время, говоря о кадровом резерве, по умолчанию имели в виду кадровый резерв на управленческие позиции в компании. Реальная жизнь и ситуация на рынке труда вносят свои коррективы, и в последнее время в качестве кадрового резерва предприятия выделяют:

— внешний кадровый резерв — потенциальных, интересных компании специалистов на рынке труда;

— уникальных специалистов — специалистов редко встречающихся профессий, уникальных профессионалов и специалистов, по которым существует кадровый голод на рынке труда;

— особую категорию специалистов — как правило, это стратегически значимые специалисты для компании, влияющие и участвующие на достижение стратегических целей бизнеса.

С точки зрения теоретических подходов также выделяют ряд типологий по созданию кадрового резерва (по виду деятельности, уровню подготовленности, скорости замещения должностей и др.), в зависимости от поставленных целей кадровой работы можно в работе использовать по выбору любую типологию.

По виду предполагаемой деятельности:

— резерв будущего развития — группа руководителей и специалистов, которые готовятся к работе в границах новых предполагаемых направлений (диверсификация производства, разработка пионерных товаров, технологий и услуг), такие специалисты и руководители должны выбрать из двух направлений карьеры, одну — либо руководящую, либо профессиональную;

— резерв функционирования — группа руководителей и специалистов, обеспечивающих в будущем эффективное функционирование предприятия. Эти руководители и специалисты ориентированы на руководящие роли.

По предполагаемому времени назначения:

— группа «А» — специалисты, выдвинутые на вышестоящие должности в настоящее время;

— группа «В» — специалисты, выдвижение которых запланировано в ближайшие несколько лет (2-3 года).

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва. В одной из моделей составляется прогноз предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года. Другая модель предполагает определение ключевых должностей в организации и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников. Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант — более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений — эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва.

Движение сотрудников организуется строго в соответствии с кадровой политикой организации лично директором на малых фирмах или заместителями директора по персоналу на средних и крупных предприятиях. Решения проводятся в жизнь специалистами отдела кадров. Если же движение кадров идет в спонтанном виде, например, от случая к случаю, по результатам увольнения работников, для выполнения желания начальника, то эффект тогда планомерной расстановки таких кадров будет невелик. В данном случае только целенаправленное и равномерное движение персонала даст реальный социальный эффект.

Схема взаимодействия организации и резервиста в процессе
управления карьерой

Действия со стороны организации		
Обучение, воспитание	Оценка	Перемещение в организационном пространстве
Развитие	Отбор	Перемещение
Саморазвитие	Самопрезентация	Освоение организационного пространства
Действия со стороны менеджера		

Чтобы понять, как обстоят дела с возможностью продвижения, надо оценить качество существующей в компании карьерной среды. Карьерная среда – это единство необходимых и достаточных условий (карьерное пространство), созданных на предприятии для управления карьерой персонала организации. К достаточным условиям карьерного пространства или карьерной среды следует отнести:

- объект управления карьерой;
- систему, механизмы, технику и технологии управления карьерой;
- готовность сотрудников воспринять эти технологии управления карьерой;
- подготовленность руководителей предприятий и структурных подразделений, а также отделов кадров (подразделений) к такой работе с сотрудниками;
- наличие действенных моральных и материальных стимулов должностного роста и мотивационной среды.

Например, объектом кадрового управленческого резерва является группа руководителей и специалистов. Эта группа должна обладать способностью к управленческой деятельности и отвечать набору требований

к должности того или иного ранга. Как правило, это сотрудники компании, прошедшие стадии отбора и проходящие систематическую целевую квалифицированную подготовку.

6.7. Планирование штата персонала

Для определения количества будущих сотрудников применяется достаточно большое количество методов. Мы проведем расчет по определению необходимого количества сотрудников для одного рабочего места, согласно требований трудового законодательства. Данный метод позволяет произвести расчет численности персонала на основании особенностей конкретной организации и подходит ко всем фактически без исключения организациям независимо от отраслевого признака, например, для торговли, транспорта, промышленности и т.д. Расчет более подробно произведем для организации, работающей в условиях, приравненных к Крайнему северу на круглосуточной основе. В случае отсутствия какого-либо признака, можно рассчитывать без него, например, предприятие не работает в условиях Крайнего севера, значит, убираем требования и т.д.

Расчет нормативной численности персонала работающего по сменному графику:

1.1. Исходный данные для расчета численности (за основную базу берется Трудовой Кодекс РФ):

-Необходимое потребное время для обеспечения работы одного рабочего места в сутки с учетом времени подготовки, например: прохождение медицинского контроля, инструктажа, ознакомления с обстановкой и т.д.;

-Количество дней работы рабочего места в году;

-Перерывы для приема пищи, регламентированные перерывы специалиста;

-Необходимое потребное время работы рабочего места в течение года в часах;

-Годовая норма работы в часах специалиста смены;

-Потери рабочего времени на одного специалиста смены в течение года (отпуск, курсы повышения квалификации, прохождение медосмотра и т.д.);

-Фактическое рабочее время одного специалиста смены за год;

-Определение потребного количества специалистов на одно рабочее место (смены) с учетом 10% резерва.

1.2. Пример расчета нормативной численности персонала работающего в сменах:

Расчет произведен для рабочего места работающего круглосуточно

1. Исходные данные

-необходимое потребное время для обеспечения работы смены в сутки с учетом времени предсменного медицинского контроля, инструктажа, ознакомления с обстановкой составит 26 часов в сутки (24+2 часа);

-количество дней работы рабочего места - 365 дней в году;

-количество смен - 5 при норме рабочего времени 36 часовой рабочей недели для женщин, проживающих в условиях, приравненных к Крайнему Северу (365x24) : 5=1752 часа, ориентировочная годовая норма;

-перерывы для приема пищи, минимум для сменного режима работы устанавливаем в пределах 30 минут (5 смен x 30 минут) - 3,5 часа;

-необходимое потребное время работы места в течение года в часах:

$26 \text{ часов} \times 365 + 3,5 \text{ часа} \times 365 = 10767,5 \text{ часа};$

- годовая норма работы в часах работы данного места - например за 2016 год для 36 часовой рабочей недели составит - 1789,8 часа (производственный календарь);

-потери рабочего времени на одного специалиста в течение года:

а) отпуск - 28 к.д.;

б)дополнительный отпуск за работу в условиях, приравненных к районам Крайнего севера - 16 к.д.;

в) курсы повышения квалификации - 3 к.д.;

г)прохождение медосмотра - 2 к.д.;

д) включается все, что есть в перечне для каждого вида профессии и дополнительных льгот, установленных на предприятии;

Всего: 49 календарных лет.

-потери рабочего времени за год в месяцах $49 \text{ к.д.} / 30,5 = 1,61$

где 30,5 среднее количество дней в месяце (366 дней/12 месяцев);

-потери рабочего времени в часах на одного специалиста $1,61 \times 151,2 = 243,43$ часа,

где 151,2 часа - среднемесячная норма рабочего времени на одного специалиста;

-фактическое рабочее время одного специалиста за год -

$1789,8 - 243,43 = 1546,37$ часа.

-определяем потребное количество специалистов на одно рабочее место с учетом 10% резерва

$10767,5 / 1546,37 = 6,96$ человека, а с учетом 10% резерва (болезни, травмы, другие виды выходных дней и т.д.) будет $6,96 \times 10\% = 7,66$ человека

Таким образом, необходимое потребное количество для обеспечения круглосуточной работы рабочего места будет равно 8 человек.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение аутсорсингу, аутстаффингу, лизингу?

2. Цель и задачи аутсорсинга, аутстаффинга, лизинга?

3. Опишите Кодекс "не писанных" правил хедхантеров?

4. Цель и задачи фриланса?

Основная литература:

1. Трудовой Кодекс РФ

2. Гражданский Кодекс РФ

3. Налоговый Кодекс РФ

4. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие/Чернопятов -С: Издательство ООО "Винчера", 2014.

5. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.

6. Чернопятов А.М. Теория организации: учебное пособие/Чернопятов А.М., Попова В.В.- М: Издательство "Палеотип", 2015. - 316с.

Дополнительная литература

7. Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / Гос. ун-т управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013.

8. Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management : учеб. для бакалавров / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов ; под ред. И.А. Максимцева. - М. : Юрайт, 2012.

9. Документационное обеспечение персонал-маркетинга / Марина Ловчева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 11. - С. 33-48.

10. Дуракова, Ирина. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала[Текст] / Ирина Дуракова// Кадровик. - 2012. - № 4 - С. 95-102.

11. Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 11. - С. 29-36.

12. Зеркалий, Н.Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 80-84.

Интернет-ресурсы

13. Беляев, В.К. Методы и модели планирования на предприятии [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.К. Беляев. - М. : КНОРУС, 2011. -

1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебник). – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>.

14.Годин, А.М. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов / А.М. Годин. - М. : Дашков и К° [и др.], 2005. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM. – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>

Тема 7. Аттестация персонала

7.1. Введение. Необходимость проведения аттестации

Фактически каждый человек планирует свое будущее, основывая свои планы, согласно личных потребностей и социально-экономических условий, в которых он находится. В этом нет ничего удивительного, что каждый специалист желает предвидеть и знать перспективы служебной карьеры, возможности повышения своей квалификации в данном предприятии, а также те условия, которые должен он для этого исполнить. В противоположном случае мотивированность поведения специалиста становится слабой и низкой, он тогда работает уже не с полной отдачей. Проверку своих личностных, профессиональных качеств сотрудник может провести и сам, но это при этом будет дана не объективная оценка сотрудника. А вот аттестация персонала позволит более качественно выполнить этот процесс. В данном процессе будет принимать участие большое количество специалистов, представляющих разные интересы. Такая ситуация создает предпосылку для создания объективной картины по сотруднику. Такое положение дел может положительно сказаться на карьере сотрудника при благоприятном исходе и отрицательно в обратном случае.

Карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрастающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека.

Основой карьеры является трудовая мотивация. Для изучения трудовой мотивации персонала разработано большое количество универсальных принципов, стратегий, методов. Каждый из существующих способов изучения мотивации персонала имеет границы применения и ориентирован на конкретные условия и категории работников. На мотивацию оказывают большое влияние политические, социально-экономические, ценностные преобразования в обществе, мотивация - быстро изменяющийся, нестабильный феномен.

Изучение мотивов труда представляет собой достаточно сложную задачу. Трудность изучения трудовой мотивации определяется такими объективными и субъективными факторами, как полимотивированность трудовой деятельности, ситуационный характер большинства мотивов, их динамичность на уровне общества и на уровне организации, влияние на мотивацию индивидуальных различий работников и др.

Следует иметь в виду и тот факт, что трудовая мотивация не носит исключительно обменный характер, поскольку соображения рациональности далеко не единственные побудители трудового поведения. Одним из важнейших критериев мотивации человека является потребность в профессиональном и карьерном развитии.

С точки зрения трудовой мотивации карьера, является результатом осознанной позиции, политики и поведения человека в своей трудовой деятельности, связанной с профессиональным и должностным ростом.

— **Должностной рост** — изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

— **Профессиональный рост** — это рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессионалами достигнутых результатов его труда, а также его авторитета в конкретном направлении профессиональной деятельности.

Деловая карьера — поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

Карьера вертикальная — это вид карьеры, связанной с ростом сотрудника по иерархической лестнице, которую часто связывают с понятием деловой карьеры. Вертикальная карьера подразумевает подъем на вышестоящую ступень в структурной иерархии организации (т.е. повышение в профессиональной должности, и как, правило, с более высокой оплатой труда).

Карьера горизонтальная — это вид карьеры, предполагающий либо переход в другую функциональную плоскость трудовой деятельности, либо выполнение определенных трудовых обязанностей на служебной ступени, которая не имеет жесткого формального закрепления (матричная структура) в организационной структуре. К горизонтальной карьере также можно отнести усложнение или расширение функций, задач на прежней иерархической ступени, как правило, с увеличением оплаты труда, структурно выглядит следующим образом, рис. 5

	Должностной вектор	
Статусный вектор	КАРЬЕРА	Монетарный вектор
	Профессиональный вектор	

Рис. 5. Векторы карьеры

Каждый из векторов карьеры образуется набором социальных позиций:

1. **должностной вектор** образуется должностными ступенями;
2. **профессиональный** – квалификационными разрядами;
3. **статусный** – статусными рангами;

4. **монетарный** – уровнями вознаграждения.

При рассмотрении вопроса карьеры, нельзя не сказать, о моделях управления.

В своей основе, как правило, выделяют два вида управления: американскую и японскую (существуют европейские, российские, китайские и др., которые вбирают в себя из этих моделей различные элементы, в результате они все больше набирают свой вес в области управления). Возьмем на рассмотрение японскую и американскую модели, как наиболее распространенные. Такие модели в модернизированном виде применяют в России. Японская модель сформировалась под влиянием двух факторов:

1. Креативное освоение применяемого зарубежного опыта в области управления и организации.

2. Последовательность сохранения национальных традиций, строгое их почитание.

Особый интерес представляет собой анализ различных черт японского менталитета, в данном случае его характера. Важнейшими из них на наш взгляд являются: трудолюбие и бережливость, дипломатичность и сдержанность, сбор информации и восприимчивость к новому.

Для Японии характерной чертой является приверженность к коллективной форме организации труда. Коллективный характер труда требует от управленцев умения находить контакты для взаимодействия со своими сотрудниками. Высокой оценкой является также жизненный опыт сотрудников, особое внимание в организации уделяют духовному развитию сотрудника как личности. В Японии широкое распространение получила доктрина патернализма. Под патернализмом понимается определенная система отношений руководства с подчиненными, когда руководитель обеспечивает потребности сотрудников, в обмен на диктуемые им модели поведения (частные и публичные). Вместе с тем такое направление может отражать только узость перспектив, принятие единственного кодекса

поведения и другое. Такое развитие имеет огромный недостаток и не каждая организация может внедрить такую модель у себя.

Американская модель менеджмента начинает постепенно утрачивать свое лидирующее положение в мире, и что характерно, в последнее время начинает вбирать в себя отдельные черты японской модели. Специфика этой модели во многом обусловлена национальными особенностями и приверженностью американцев, заключающейся в способности бороться до конца, утверждать жизненность и свое превосходство. Всем известно, что американцы постоянно любят подчеркивать свою «богоизбранность» и исключительность. Они постоянно стремятся добиваться доминирования, быстрого и солидного успеха.

Особое внимание американцы любят уделять своему делу. Характерной чертой для них является борьба за лидерство во всех сферах. До последнего времени в США больше имел доминанту единоличный стиль управления, в организациях соблюдалось беспрекословное подчинение и жесткая дисциплина при чисто наблюдаемой внешней демократичности. Сравнение японской и американской моделей менеджмента представлено в таблице 29.

Таблица 29

Сравнение японской и американской моделей управления [13]

"Характеристики	Японская модель управления	Американская модель управления
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам, стремление к продуманному риску
Критерии к продвижению по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими

	повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе	смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.)	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив — экономические факторы (деньги)"
Характер проведения инноваций	Эволюционный путь	Революционный путь
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе личного доверия	Контракты

Показанные характеристики японской и американской моделей управления персоналом позиционируют нам разные схемы построения карьеры. В Японских организациях планирование карьеры, ориентированно на пожизненный наем сотрудников, а это предполагает, что все перемещения сотрудника (смена сферы деятельности, вертикальные и горизонтальные передвижения) происходят в границах одной организации.

В американских же организациях расценивают переход сотрудника в другую фирму как разумеющийся и естественный вариант дальнейшего развития его карьеры. Такой применяемый подход называют - диверсифицированным. Американские фирмы с одной стороны, гордятся, что уволившиеся от них специалисты добиваются успеха в других организациях. С другой стороны, продолжительная работа бывших сотрудников в известной организации будет являться лучшей гарантией и рекомендацией получения новой работы в другой фирме.

7.2. Организация аттестации персонала

Аттестация персонала — это процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени.

Принципы аттестации персонала:

Систематичность. Аттестация, проводимая бессистемно, от случая к случаю, таковой, по сути, не является. Должна быть установлена периодичность - раз в квартал, полугодие, год.

Формализованность. Для аттестации должны быть подготовлены формы, в которых будут фиксироваться результаты.

Четкие критерии. Критерии оценки должны быть продуманы и должны соответствовать должностным обязанностям.

Наличие стандартов работы. В процессе проведения оценки персонала сотрудники сравниваются не между собой, а каждый сотрудник соотносится с некоторым заданным стандартом.

Зависимость от должности. Оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.

Учет всего периода. Результаты аттестации должны учитывать работу в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания. Аттестация – не ситуационная оценка.

Таблица 30

Алгоритм проведения аттестации

Цель
Анализ ситуации
Кто оценивает
Кто проводит
Стандарты, критерии оценки
Выбор или подбор метода

Комплекс подготовительных мероприятий
План предстоящих работ
Проведение работ
Анализ выполненных работ и последующие действия

Основная работа по подготовке и проведению аттестации проводится службой управления персоналом. Однако эффективное проведение аттестации невозможно без участия и поддержки, как высшего руководства, так и руководителей структурных подразделений.

Таблица 31

Взаимодействие службы персонала и линейных руководителей по проведению аттестации персонала

Служба персонала	Линейные руководители
— Проводит разработку системы аттестации и готовит проект пакета документационного обеспечения.	— Знакомятся с проектом документов и вносят свои предложения.
— После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ.	— Проходят обучение проведению аттестации.
— Готовит план организационно-технических мероприятий и после утверждения его приказом руководителем высшего звена (генеральный директор, директор, президент) обеспечивает выполнение приказа. — Обеспечивает консультирование и обучение лиц, проводящих аттестацию персонала.	— Передают обработанную позитивную информацию по иерархической лестнице.
— Готовит обработанную позитивную информацию для работников.	— Проводят оценку деятельности своих сотрудников.
— Контролируют корректность проведения аттестации персонала и решают возникающие спорные вопросы.	— Участвуют в проведении аттестационного интервью. Информировать отдел кадров о результатах аттестации.
— Собирают и анализируют результаты аттестации персонала, совместно с руководителями разрабатывают план последующих действий.	— Совместно со структурным подразделением по управлению персоналом разрабатывают план последующих действий по итогам аттестации персонала.
Передает разработанный план на утверждение линейным руководителям	Утверждает разработанный план

Непосредственно проводить аттестацию может как линейный руководитель, так и руководитель более высокого звена. Для проведения аттестации должна быть создана аттестационная комиссия. Желательно, чтобы представитель службы персонала выступал в аттестационном процессе в роли консультанта.

На основании результатов аттестации принимаются решения различного характера:

— Решения, которые связаны с изменением компенсационного пакета (дополнительные доплаты), и в будущем будут иметь конкретные материальные последствия для сотрудников или приводящие к повышению/понижению в должности или увольнению.

— Решения, которые связаны с развитием предприятия (оптимизация или расширение организационной структуры), приведение в соответствие количества личного состава с планами предприятия).

— Решения, которые связаны с оценкой текущей деятельности предприятия и выявлением различных рабочих проблем.

Важно

Перед проведением аттестации важно понимать, какие решения будут приняты на ее основе.

7.3. Этапы и методы аттестации

Для проведения аттестации персонала необходимо разработать и внедрить методы и этапность проведения аттестации. Этапы проведения аттестации можно представить на следующем рисунке 6.

Подготовка	- разработка принципов и методик проведения аттестации; - издание нормативно-правовых документов по процессу подготовки и проведения аттестации (приказ, список членов аттестационной комиссии, план проведения аттестации, методика проведения
-------------------	--

	<p>аттестации, и др.);</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготовка специальной программы аттестационных мероприятий ; - подготовка необходимых материалов для аттестации персонала (различные формы, таблицы, бланки и т.д.).
Проведение	<ul style="list-style-type: none"> - аттестуемые лица и руководители подразделений самостоятельно (по разработанной и утвержденной специалистами кадровой службой организационной структуре) выполняют отчеты по аттестации; - аттестуемые лица самостоятельно должны заполнить оценочные бланки и формы; - проводится анализ результатов; - проводится заседание комиссии по аттестации персонала.
Подведение итогов	<p>Выполняется анализ информации по кадрам, процесс ввода и организации использования полученной персональной информации;</p> <ul style="list-style-type: none"> - проводится подготовка различных рекомендаций для работы с персоналом организации; - утверждение полученных результатов аттестации.

Рис. 6 Этапы и методы аттестации

Методы аттестации

Групповая экспертная оценка

Эксперты оценивают аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале (например, пятибалльной). Затем по каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально важных качеств.

Экзамен

Аттестуемый отвечает на ряд вопросов в письменной форме. Применяется для оценки профессиональной компетентности.

Моделирование рабочей ситуации

Аттестуемому предлагается принять решение в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места. Применяется для интегрированной оценки профессиональных компетенций.

Квалификационная работа

Аттестуемый самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи. Применяется для оценки профессиональной компетентности.

Собеседование

С аттестуемым проводится беседа эксперта(ов). Применяется для выявления профессиональных знаний, умений, навыков.

Тестирование

Аттестуемому, предлагается пройти профессиональный тест. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д. (как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки).

Кроме того, в процессе аттестации применяется широкий круг методов и технологий оценки персонала.

7.4.Регламентирование нормативно-правовыми документами аттестации персонала

Как и любой вид проверок, обучения, работы, аттестация обязательно должна соответствовать требованиям законодательства. К аттестации должны допускаться все лица, задействованные в деятельности предприятия. Никто не имеет права ограничивать или отстранять сотрудника от аттестации, исходя из своих субъективных воззрений.

В статье 22 Гражданского Кодекса РФ, говорится: "никто не может быть ограничен в правоспособности и дееспособности иначе, как в случаях и в порядке, установленных законом" [2].

Еще одним из нормативно-правовых документов, регулирующих аттестацию персонала, является Трудовой Кодекс РФ. В каждой отрасли на основании ТК РФ формируют приказы с приложениями по аттестации персонала. В качестве примера приводим приказ о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, которые относятся к профессорско-преподавательскому составу.

ПРИКАЗ МИНОБРНАУКИ РОССИИ ОТ 30.03.2015 № 293

Приказ

"Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу

В соответствии с частью 10 статьи 332 Трудового кодекса Российской Федерации (Собрание законодательства Российской Федерации, 2002, № 1, ст.3; № 30, ст.3014, ст.3033; 2003, № 27, ст.2700; 2004, № 18, ст.1690; № 35, ст.3607; 2005, № 1, ст.27; № 13, ст.1209; № 19, ст.1752; 2006, № 27, ст.2878; № 41, ст.4285; № 52, ст.5498; 2007, № 1, ст.34; № 17, ст.1930; № 30, ст.3808; № 41, ст.4844; № 43, ст.5084; № 49, ст.6070; 2008, № 9, ст.812; № 30, ст.3613, ст.3616; № 52, ст.6235, ст.6236; 2009, № 1, ст.17, ст.21; № 19, ст.2270; № 29, ст.3604; № 30, ст.3732, ст.3739; № 46, ст.5419; № 48, ст.5717; № 50, ст.6146; 2010, № 31, ст.4196; № 52, ст.7002; 2011, № 1, ст.49; № 25, ст.3539; № 27, ст.3880; № 30, ст.4586, ст.4590, ст.4591, ст.4596; № 45, ст.6333, ст.6335; № 48, ст.6730, ст.6735; № 49, ст.7015, ст.7031; № 50, ст.7359; № 52, ст.7639; 2012, № 10, ст.1164; № 14, ст.1553; № 18, ст.2127; № 31, ст.4325; № 47, ст.6399; № 50, ст.6954, ст.6957, ст.6959; № 53, ст.7605; 2013, № 14, ст.1666, ст.1668; № 19, ст.2322, ст.2326, ст.2329; № 23, ст.2866, ст.2883; № 27, ст.3449, ст.3454, ст.3477; № 30, ст.4037; № 48, ст.6165; № 52, ст.6986; 2014, № 14, ст.1542, ст.1547, ст.1548; № 19, ст.2321; № 23, ст.2930; № 26, ст.3405; № 30, ст.4217; № 45, ст.6143; № 48, ст.6639; № 49, ст.6918; № 52, ст.7543, ст.7554; 2015, № 1, ст.10, ст.42) приказываю"[14]:

1. "Утвердить по согласованию с Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации прилагаемое Положение о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу.

2. Признать утратившим силу приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 28 июля 2014 года № 795 "Об утверждении Положения о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников" (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 7 августа 2014 года, регистрационный № 33468).

Министр
Д.В.Ливанов

Зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 23 апреля 2015 года, регистрационный № 37014 [14]

Приложение

"УТВЕРЖДЕНО

приказом

Министерства образования и науки Российской Федерации
от 30 марта 2015 года № 293

Положение о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу

1. Настоящее Положение о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу (далее - Положение), определяет порядок проведения аттестации работников, занимающих должности педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу, в организации, осуществляющей образовательную деятельность по реализации образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ (далее соответственно - работники, аттестуемые, организация, работодатель).

2. "Аттестация проводится в целях подтверждения соответствия работника занимаемой им должности педагогического работника, относящегося к профессорско-преподавательскому составу (за исключением работников, трудовой договор с которыми заключен на определенный срок), один раз в пять лет.

3. Аттестация проводится на основе оценки профессиональной деятельности работников. Аттестация призвана способствовать рациональному использованию образовательного и творческого потенциала работников; повышению их профессионального уровня; оптимизации подбора и расстановки кадров.

4. При проведении аттестации работников должны объективно оцениваться: результаты научно-педагогической деятельности работников в их динамике; личный вклад в повышение качества образования по преподаваемым дисциплинам, в развитие науки, в решение научных проблем в соответствующей области знаний; участие в развитии методик обучения и воспитания обучающихся, в освоении новых образовательных технологий; повышение профессионального уровня.

5. Аттестации не подлежат: работники, проработавшие в занимаемой должности менее двух лет; беременные женщины; женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам; работники, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет. Аттестация работников, указанных в абзаце четвертом настоящего пункта, возможна не ранее чем через два года после их выхода из указанных отпусков" [14].

6. Для проведения аттестации работников в организации формируется необходимое количество аттестационных комиссий, в том числе по структурным подразделениям. Порядок формирования и регламент деятельности аттестационных комиссий определяются организацией". При этом состав аттестационных комиссий формируется с учетом необходимости исключения возможности конфликта интересов, который мог бы повлиять на принимаемые аттестационными комиссиями решения. В состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной организации или иного представительного органа работников (при наличии такого представительного органа).

7. Заседания аттестационной комиссии проводятся по мере поступления аттестационных материалов.

8. Решение о проведении аттестации работников, дате, месте и времени проведения аттестации принимается руководителем организации (уполномоченным им лицом) и письменно доводится до сведения работников, подлежащих аттестации, не позднее, чем за 30 календарных дней до дня проведения аттестации.

9. Аттестация работника проводится с учетом представления структурного подразделения (далее - представление), в котором работает аттестуемый, на основании объективной и всесторонней оценки его деятельности. Представление подлежит передаче в аттестационную комиссию и должно содержать мотивированную оценку профессиональных и деловых качеств аттестуемого, а также результатов его трудовой деятельности. Руководитель структурного подразделения, в котором работает аттестуемый, обязан ознакомить работника с представлением под роспись не позднее чем

за 30 календарных дней до дня проведения аттестации. При отказе работника от ознакомления с представлением составляется акт, который подписывается руководителем организации (уполномоченным им лицом) и лицами (не менее двух), в присутствии которых составлен акт.

10. Не позднее чем за 14 календарных дней до дня проведения аттестации работник имеет право представить в аттестационную комиссию сведения, характеризующие его трудовую деятельность, в том числе:

а) список научных трудов по разделам: монографии и главы в монографиях; статьи в научных сборниках и периодических научных изданиях, патенты (свидетельства) на объекты интеллектуальной собственности; публикации в материалах научных мероприятий; публикации в зарегистрированных научных электронных изданиях; препринты; научно-популярные книги и статьи;

б) наименования подготовленных аттестуемым и опубликованных учебных изданий или учебных изданий, в подготовке которых аттестуемый принимал участие;

в) список учебно-методических пособий, учебных планов, рабочих программ учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), электронных образовательных ресурсов, в разработке которых аттестуемый принимал участие;

г) сведения об объеме педагогической нагрузки;

д) список грантов, контрактов и (или) договоров на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, в выполнении которых участвовал работник, с указанием его конкретной роли;

е) сведения о личном участии работника в научных мероприятиях (съезды, конференции, симпозиумы и иные научные мероприятия) с указанием статуса доклада и уровня мероприятия;

ж) сведения об участии работника в редакционных коллегиях научно-педагогических периодических изданий;

з) сведения об организации воспитательной работы с обучающимися;

и) сведения о премиях и наградах в сферах образования и науки;

к) сведения о повышении квалификации, профессиональной переподготовке;

л) заявление с обоснованием своего несогласия с представлением структурного подразделения;

м) другие сведения.

11. Работник вправе присутствовать на заседании аттестационной комиссии при его аттестации. неявка работника на заседание аттестационной комиссии не является препятствием для проведения аттестации.

12. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее членов. Аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений: соответствует занимаемой должности; не соответствует занимаемой должности. Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого работника открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии и оформляется протоколом. При равном количестве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности. При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого работника в общем порядке. Результаты аттестации работников заносятся в протокол, который хранится с представлениями, сведениями, указанными в пункте 11 настоящего Положения (в случае их наличия), в организации. Выписка из протокола заседания аттестационной комиссии, содержащая сведения о фамилии, имени, отчестве (при наличии) аттестуемого, наименовании его должности, дате заседания аттестационной комиссии, результатах голосования, о принятом аттестационной комиссией решении, составляется и выдается работнику под роспись в течение 10 рабочих дней со дня проведения заседания.

13. Работник вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

14. Материалы аттестации работников передаются аттестационной комиссией работодателю не позднее 5 рабочих дней со дня проведения заседания аттестационной комиссии для организации хранения и принятия решений в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации".

Сформированные комиссии по проведению аттестации персонала в организациях, руководствуясь вышеперечисленными документами, составляют полный перечень документации по проведению аттестации.

Примерный перечень необходимых документов для проведения аттестации работников перечислен ниже:

- Общее положение об аттестации сотрудников;
- Необходимость аттестации и ее польза;

- Задачи аттестации персонала;
- Порядок проведения аттестации персонала;
- Работники, подлежащие и не подлежащие аттестации;
- Периодичность проведения аттестации персонала;
- Приказ на создание комиссии по проведению аттестации с приложением по составу;
- Отзывы на сотрудников;
- Формы проведения аттестации персонала;
- Предлагаемые гарантии объективного проведения аттестации персонала;
- Виды решений решению и итогам проведения аттестации персонала;
- Несоответствие сотрудника занимаемой должности после аттестации;
- Заключительные подписи уполномоченными лицами;
- Приказ на расторжение трудового договора с сотрудником;
- Выявление неправомерных действий при проведении аттестации персонала и др.;

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение аттестация, аттестация персонала?
2. Цель и задачи аттестации персонала?
3. В какой статье Трудового Кодекса РФ регламентируется проведение аттестации персонала?
4. Перечислите этапы проведения аттестации персонала?

Основная литература:

1. Трудовой Кодекс РФ
2. Гражданский Кодекс РФ
3. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие/Чернопятов - С: Издательство ООО "Винчера", 2014.

5.Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.

6.Чернопятов А.М. Теория организации: учебное пособие/Чернопятов А.М., Попова В.В.- М: Издательство "Палеотип", 2015. - 316с.

Дополнительная литература

7.Управление персоналом организации: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда" / Гос. ун-т управления ; под ред. А. Я. Кибанова. - Изд. 4-е, доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2013.

8.Управление человеческими ресурсами = Human Resource Management : учеб. для бакалавров / М-во образования и науки Рос. Федерации, С.-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов ; под ред. И.А. Максимцева. - М. : Юрайт, 2012.

9.Документационное обеспечение персонал-маркетинга / Марина Ловчева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 11. - С. 33-48.

10.Дуракова, Ирина. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала[Текст] / Ирина Дуракова// Кадровик. - 2012. - № 4 - С. 95-102.

11.Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2008. - № 11. - С. 29-36.

12.Зеркалий, Н.Г. Проблемы управления эффективностью деятельности в области внутреннего маркетинга / Н.Г. Зеркалий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2009. - № 3. - С. 80-84.

13.Ильенкова С.Д. Кузнецов В.И. Менеджмент. /Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. - М., 2003.-70 с.

14.Приказ Минобрнауки России от 30.03.2015 №293.

Интернет-ресурсы

15.Беляев, В.К. Методы и модели планирования на предприятии [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.К. Беляев. - М. : КНОРУС, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебник). – Режим доступа: <http://ola-vinogradova.livejournal.com/295247.html>.

Фонд оценочных средств

Модуль 1. «Введение в маркетинг»

1. В результате изучения модуля (раздела) дисциплины обучающийся должен овладеть следующими компонентами компетенций:

-Знать:

теоретические основы управления коллективом;
основы организации маркетинговой деятельности;

-Владеть:

общей схемой процесса проектирования в профессиональной сфере;
отбирать средства и методы проектирования в профессиональной деятельности;
системой оценивания качества научно-исследовательской деятельности.

-Уметь:

выделять базовые признаки проектирования в профессиональной сфере;
использовать результаты систематического мониторинга для совершенствования принятия решений;
проводить маркетинговые исследования.

-Иметь опыт

маркетингового исследования.

2.Перечень типов (видов) контрольно-измерительных материалов, необходимых для оценки знаний,

умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по модулям (разделам).

Текущий контроль успеваемости – вопросы, ситуации для анализа, задания, игра моделирование, тест.

Рубежный контроль –тесты, письменные работы.

Вопросы и задания:

1.Сущность маркетинга?

2.Цели и принципы маркетинговой деятельности?

3.Общепринятые ключевые понятия маркетинга?

4.Определения маркетинга и его функций.

5.Содержание маркетинга и основные категории, раскрывающие его суть (потребность, нужда, спрос, товар, обмен, сделка, рынок и др.).

6.Принципы маркетинга.

7.Основные элементы рынка: спрос, предложение, емкость, конъюнктура, виды конкуренции.

8. Виды рынков: разные классификации (по товарам; регионам; видам торговли: оптовый, розничный и др.).

9. Потребительский рынок, его особенности (составить эссе).

"Ситуации для анализа

1. Рассмотрите ситуацию

Разбейтесь на группы по два-четыре человека. Представьте следующую игровую ситуацию. Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

Задание. Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию.

Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

2. Рассмотрите ситуацию

Представьте себе следующую игровую ситуацию.

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются.

Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки». Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию.

Задание. Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка». Каковы будут Ваши действия. Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения"[29].

Тест 1

1. Маркетолог при оценке возможностей предприятия на рынке должен

-: обращать внимание только на внутренние ресурсы

-: оценивать каждую возможность в течение всего срока реализации проекта, так как потери в краткосрочном периоде могут скрывать прибыль в

долгосрочном периоде

-: избегать использования количественных критериев

-: изменить организационную структуру предприятия

2. Цели сегментации рынка ...

-: подчеркнуть свое место в организации перед руководством т.к.

сегментация отражает маркетинговый подход

-: определить рыночную долю

-: измерить и выбрать подходящий сегмент

-: осуществить планирование маркетинга

-: лучше удовлетворить нужды и потребности людей, проектируя товар в соответствии с желаниями и предпочтениями покупателей

3. Возможность получения каналов распределения и сбыта в сегменте - это

...

4. Стратегия, при которой продажа товаров первоначально осуществляется по ценам, значительно выше цены производства - это стратегия ...

-: реализации недорогих товаров

-: интенсивного распределения

-: закупки крупным розничным торговым предприятием больших партий товаров

-: наличия большого количества мелких производителей и розничных торговых точек

-: принятия производителем посреднических функций

5. Основной принцип маркетинга ...

-: производить то, что можно продать

-: продавать то, что можно произвести

-: производить только новую продукцию

-: расширять рынок сбыта

-: модернизировать продукцию

6. Качество товара в маркетинге - это

-: совокупность физических, химических, эргономических и других измеряемых (оцениваемых) характеристик товара

-: характеристика конкурентоспособности товара, степень его отличия от товаров-конкурентов

-: степень успешности решения проблем потребителей

-: соответствие ГОСТам, техническим условиям

-: оценка товара потребителем

7. Социальная концепция маркетинга в первую очередь учитывает

-: прибыльность предприятия

-: технологические возможности

-: интересы потребителя

-: законодательство

8. Приверженцы чистых и здоровых зубов предпочитают жвачку без сахара с добавлением комплекса биологически активных веществ. Другие хотят иметь

свежее дыхание и предпочитают добавление ментола. Любители приятного вкуса покупают жвачку с фруктовыми добавками. Предприятие-изготовитель проводит сегментацию по ...

- : образу жизни
- : жизненному циклу семьи
- : покупательским мотивам
- : психографическим признакам
- : географическим признакам

9. Преимущества стратегии дифференцированного маркетинга ...

- : низкий уровень затрат и цен за счет массового производства
- : ослабление восприимчивости к неудачам на отдельных сегментах
- : незначительные расходы на маркетинг
- : достаточное внимание к маркетингу обеспечивает предприятию устойчивое положение
- : сравнительно небольшие расходы на рекламу

10. Выбор стратегии позиционирования товара должен быть сопоставим с

- : ценой продажи
- : позиционированием товара конкурентом
- : издержками на производство единицы товара
- : каналом распределения
- : сырьевыми ресурсами предприятия

11. Стадия спада жизненного цикла товара характеризуется

- : увеличением расходов на рекламу
- : ориентацией на массовый рынок
- : пересмотром товарной стратегии предприятия
- : сокращением расходов на маркетинг
- : увеличением количества торговых точек

12. Основные маркетинговые задачи на фазе внедрения ...

- : быстрое получения прибыли
- : информирование потребителей о свойствах нового товара
- : стимулирование начальных покупок
- : разработка конкурентной рекламы
- : формирование каналов распределения

13. Условия использования стратегии "низких цен" на стадии "роста" товара

...

- : высокая чувствительности покупателей к цене
- : наличие высокообеспеченных покупателей
- : небольшой объем производства товаров
- : возможность снижения издержек на производство продукции
- : наличие высокого имиджа торговой марки

14. Специфика организации товародвижения связана с ...

- : особенностями товара и объемом операций
- : кадровым потенциалом предприятия

- : сложившимся опытом работы на предприятии
 - : характером конкретного рынка
 - : взаимоотношением между структурными подразделениями предприятия
- 15.** Стратегия, при которой продажа товаров первоначально осуществляется по ценам, значительно выше цены производства - это стратегия ...
- 16.** Основные маркетинговые задачи политики распределения ...
- : планирование размеров продаж
 - : разработка частных марок
 - : формирование оптимальных каналов распределения
 - : создание благоприятных условий покупателям в местах продаж
 - : регулирование ценовой политики
- 17.** Определение места предложения товара на рынке - это...
- 18.** Стратегия, предусматривающая разработку комплекса маркетинга для каждого из выбранных предприятием сегментов - это...
- 19.** Реклама будет эффективной, если ...
- : товар отвечает требованиям рынка
 - : товар выигрывает в сравнении с товаром конкурента
 - : привлекает внимание потребителей и вызывает желание купить товар
 - : содержит сведения порочащие товар конкурента
- 20.** Оптовые предприятия-посредники с ограниченным набором функций ...
- : оптовые предприятия с универсальным ассортиментом товаров
 - : оптовые предприятия, поставляющие в супермаркеты, универсамы и крупные продмаги, сопутствующие примышленные товары
 - : агенты поставщика
 - : оптовые предприятия прямой поставки
 - : торговые представительства
 - : мелкооптовые предприятия
- 21.** Скидки с цены товара используются при ...
- : возникновении у покупателей недоверия к качеству товара
 - : снижении объема реализации товара
 - : возможности подрыва престижа торговой марки
 - : уменьшении количества покупателей
 - : увеличении прибыли от продажи единицы товара
- 22.** Понятие "уровни товара" - это ...
- : понятие товара как совокупность или набор атрибутов
 - : наличие нескольких упаковок для товара
 - : сорт товара, его качество
 - : замысел, реальное исполнение и подкрепление товара
 - : внешнее оформление
- 23.** На фабрике автоматизируется большая часть производства с целью снижения себестоимости продукции. Речь идет о концепции
- 24.** Сущность маркетинга ...
- : попытаться продать то, что предприятие смогло произвести

- : интенсифицировать усилия по сбыту и таким образом получить прибыль
- : производить только то, что будет безусловно продано
- : постоянно совершенствовать производство
- : стремиться к получению максимальной прибыли за счет наилучшего удовлетворения спроса потребителей на товары
- : стремиться к получению максимальной прибыли за счет высоких цен на свои товары

25. Продвижение товара - это ...

- : транспортировка товара
- : паблик рилейшнз, стимулирование сбыта
- : перемещение товара в торговом зале
- : реклама, личная продажа
- : перемещение товара в торговый зал

26. Цели маркетинга ...

- : на предвосхищение изменений ситуации и управление ими
- : сохранение или укрепление благополучия потребителя и общества в целом
- : достижение предприятием наиболее высокой прибыли без учета требований рынка
- : реализация товара любым способом
- : определение нужд и потребностей целевого рынка и наиболее эффективное их удовлетворение

27. Товары длительного пользования ...

- : холодильники
- : профилактические лекарственные препараты
- : оригинальные упаковки кондитерских изделий
- : фотооборудование для фотографов - профессионалов
- : накидки из полимерной пленки во время дождя

28. Комплекс маркетинг - микс включает ...

- : управление предприятием
- : выбор условий реализации товара
- : совершенствование производства
- : сбыт, продвижение
- : товар, цена,
- : анализ данных о спросе на товары

29. Маркетинговую концепцию определяют как

- : философию, по которой предприятие должно ставить во главу угла потребности и интересы покупателей
- : наилучшее удовлетворение спроса потребителей на товары наиболее выгодным для предприятия образом
- : идею, согласно которой предприятие должно поставлять на рынок то, что может производить
- : приоритетное финансирование маркетинга

30. Сегментация рынка отражает ...

- : однородность потребностей потребителей
 - : различия в потребностях потребителей
 - : однородность спроса потребителей
 - : одно и то же предложения для всех потребителей
 - : различия в спросе потребителей
- 31.** Любая оплаченная форма неличного представления, идей, услуг определенным заказчиком - это ...
- 32.** Стратегия характерная для продвижения товара, находящегося в стадии "зрелости", при стабилизации конкретной борьбы и незначительном отличии цен конкурирующих товаров - это стратегия ...
- 33.** Стратегия, при которой предприятие не учитывает различий между сегментами и рассматривает рынок как единое целое - это стратегия ...
- 34.** Каналы прямого маркетинга ...
- : торговля со склада дистрибьютора
 - : посылочная торговля
 - : торговля через розничные магазины
 - : торговля через магазины, принадлежащие производителю
 - : торговля с помощью мелкооптовых предприятий
- 35.** Уровень "товар с подкреплением" - это ...
- : поставки и кредитование
 - : упаковка товара
 - : марочное название
 - : послепродажное обслуживание
 - : внешнее оформление
- 36.** Отрицательное отношение к товару на положительное можно изменить при
- : формировании иррационального спроса
 - : сокращении рекламной работы
 - : модификации товара
 - : снижении цены
 - : массовом производстве товара
- 37.** Признаки сегментации рынка потребительских товаров ...
- : масштаб предприятия клиента и потенциал его роста
 - : централизация процесса покупки
 - : стиль жизни потребителя
 - : характеристика специалиста принимающего решение о покупке
 - : повод для совершения покупки
- 38.** Прямой канал сбыта выберет, скорее всего, производитель ...
- : мебели по индивидуальным заказам
 - : одноразовых шприцев
 - : жевательной резинки
 - : модной одежды "haute couture"
 - : садово-огородного инвентаря

39. Анализ внутренней среды предприятия осуществляется в рамках функции

- : сбытовой
- : аналитической
- : управления и контроля
- : производственной

40. Цели деятельности предприятия и маркетинговые цели ...

- : могут вступать друг с другом в противоречие
- : абсолютны и идентичны
- : тесно взаимосвязаны и соотносятся друг с другом как предмет и метод
- : не связаны друг с другом, совершенно различны
- : цели предприятия должны направлять действия маркетингового отдела, но неважны для остального бизнеса:

41. Кондитерская фабрика реализует в большом объеме на российском рынке карамель. Она использует стратегию ...

- : недифференцированного маркетинга
- : дифференцированного маркетинга
- : конверсионного маркетинга
- : концентрированного маркетинга

42. Компания Jonson&Jonson, выпускающая шампунь для детей, с помощью интенсивной рекламы предлагает его и мамам. Используется стратегия ...

- : перепозиционирования
- : вывода товара на рынок
- : развития рынка
- : модификации товара
- : разработки нового товара

43. Предприятие на стадии внедрения товара должно...

- : обеспечить обратную связь с первыми потребителями
- : представить широкий ассортимент внедряемой товарной группы
- : ускорить продвижение первых моделей товара
- : не тратить много усилий на рекламу
- : внедрять несколько новинок одновременно

44. Реклама в СМИ - это ...

- : печатная реклама
- : реклама в газетах, журналах
- : реклама наружная
- : реклама на радио, телевидении
- : прямая почтовая рассылка

45. Предприятие предлагает жевательную резинку во всех

продовольственных магазинах, в табачных лавках, в торговых автоматах, в аптеках. Оно использует сбытовую стратегию

- : выборочную
- : интенсивную

- : эксклюзивную
- : вталкивания

"Консультация по самостоятельному игровому моделированию"

Цели занятия: консультация студентов по самостоятельному игровому моделированию.

Структура занятия

1. Консультационная беседа.
2. Работа с материалами каждой группы.

Для закрепления всего объема пройденного материала, студентам необходимо самим в группах по 2–3, максимум 4 человека, разработать и описать деловую игру. В качестве основы игры может быть использована уже известная игра или же любая маркетинговая ситуация.

Как правило, задания для игрового моделирования студентам предлагается выбрать самостоятельно, но по согласованию с преподавателем, дабы не было ситуации плагиата и использования работ предыдущих курсов.

Как правило, выбирается одно из направлений:

- Деловая игра по маркетинговому исследованию.
- Деловая игра на определение и развитие лидерских и коммуникационных качеств.
- Деловая игра на развитие умения работать в команде.
- Деловая игра «Мозговой штурм».
- Ролевая игра на воспроизводство маркетинговой ситуации.

Выдача задания осуществляется в середине семестра, когда студенты уже ознакомились с рядом игр и сутью игрового моделирования. Если планом предусмотрены домашние задания, то игровое моделирование студентов может быть разбито на отдельные задания.

Итогом становится разработка и оформление деловой игры по самостоятельно выбранной экономической теме.

Оформление по деловой игре, как правило, состоит из проспекта, инструкций, сценария, набора псевдодокументации и бланков оценок, если таковые используются.

Общий объем работы – 10–20 страниц, включая приложения.

Консультационный материал включает в себя следующую информацию:

Полный комплект документации по деловой игре состоит из проспекта, инструкций, сценария, набора псевдодокументации и бланков оценок.

Проспект игры – это краткое описание сути, цели, используемых методик деловой игры и требований, которые она предъявляет к игрокам и организаторам. Многие игры публикуются в виде проспектов. В нем обязательно указывается:

1. Объект моделирования или имитации. Иногда это указывается в самом

названии игры.

2. Цель игры. Если их несколько, указываются все (ознакомиться, научиться, усвоить навыки работы).

3. Перечисляются основные роли рекомендуемое количество участников. Характеризуются роли.

4. Излагается содержание игры, кратко, схематично по этапам.

5. Описываются основные правила. Они могут быть даны в инструкциях по ролям, а могут быть сгруппированы по событиям.

6. Прикладываются образцы документации или делается ссылка на реально существующие бланки.

7. Формулируется итог игры и система оценки: по скорости, по сумме набранных баллов.

По проспекту игры обычно не составляет труда разработать сценарий, инструкции и прочие документы по деловой игре. Собственно говоря, студентам и предлагается в качестве расчетно-графической работы или итогового домашнего задания написать проспект своей игры.

Иногда им необходимо использовать сценарий, если речь идет о ролевых играх. Сценарий игры – это проработанная последовательность событий, которой будет придерживаться ведущий (организатор) в ходе игры. Обычно это некоторая схема, которая строится по принципу разветвления событий, с проработанными узловыми моментами.

Инструкции – регламентированный перечень действий и реакций исполнителя роли на различные события и ситуации. Инструкции могут быть жестко регламентированными (характерны для имитационных игр, тяготеющих к тренингам) и свободными (в них оговариваются только права игроков, но не из обязанности). Пункты инструкции могут делиться на обязательные и условные. Первые выполняются в любом случае, вторые при наступлении определенного события.

При больших объемах инструкций их лучше давать в печатном виде, чтобы их было можно просматривать по ходу игры.

Самым важным и значимым в игровом моделировании является составление псевдодокументов, если они будут использоваться в игре.

Псевдодокументы – упрощенные формы документов, созданные специально для игры. Например, упрощенная форма бухгалтерской отчетности, налоговой декларации, бизнес-плана и прочего. Или же те самые формы, но уже наполовину заполненные. Использование реальных чистых бланков документов, конечно, увеличит количество полезных навыков, получаемых в игре, но вместе с тем может неоправданно затянуть игру, сделать ее сложной и скучной (принцип максимального освобождения от рутинных процедур).

Чаще всего студенты пренебрегают составлением псевдодокументов, предпочитая описывать их в тексте. В какой-то степени это связано с небольшим количеством опыта по отношению к документации.

Однако в экономическом игровом моделировании трудно представить себе полноценную игру без использования псевдодокументации. Это можно наблюдать на рассмотренных в данных методических указаниях играх.

Наиболее часто встречающиеся затруднения в игровом моделировании:

1. Неверно построена информационно-логическая схема, из-за чего отношения между субъектами перестают соответствовать действительности или становятся слишком запутанными.

2. Студентам не хватает информации, чтобы прописать весь механизм экономических отношений, они представляют его либо слишком сложным, либо слишком упрощенным.

3. При игровом моделировании больше уделяется внимания конфликтно-конкурентным отношениям, из-за чего смоделированная игра приобретает либо признаки конкурса, либо соревнования в удачливости"[29].

3. Методические материалы, определяющие формы и процедуры оценивания. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представляет собой порядок выполнения стандартных действий.

текущий контроль успеваемости: практическое и семинарское занятие.

рубежный контроль: тестирование

Тест 2

1. Доступность сегмента для предприятия - это ...

- а) наличие информации о сегменте
- б) возможность продвижения с помощью средств рекламы
- в) уровень конкуренции в сегменте
- г) емкость сегмента д) возможность доведения товаров до потребителей через каналы распределения

2. Маркетинг подразумевает

- а) управление рынком, ориентированным на возможности предприятия
- б) управление предприятием, ориентированным на потребительский спрос
- в) продление жизненного цикла товара
- г) управление конкурентом с целью завоевания доли рынка

3. Показатель способа выделения данного сегмента на рынке - это ...

4. Микросреда предприятия включает факторы...

- а) влияния поставщиков
- б) демографические
- в) экономические
- г) природные
- д) влияния покупателей
- е) культурного окружения

5. Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что ...

а) необходимо создать высокую репутацию при обслуживании своих потребителей

б) объем продаж будет постоянно увеличиваться

в) неизбежна острая конкурентная борьба

г) предложение всегда оригинально и рассчитано под клиента

д) предприятие должно быть готово к работе на массовом рынке

6. Стадия зрелости жизненного цикла характеризуется

а) наибольшей массой общей прибыли

б) ограничением ассортимента двумя-тремя наиболее ходовыми модификациями товара

в) падением нормы прибыли от продажи единицы товара

г) широким применением скидок с цены

д) информативностью рекламы

7. Брэнд - это ...

а) торговая марка

б) "раскрученный" товарный знак, обладающий известностью и рыночной стоимостью

в) товарный знак

г) товар, обладающий устойчивой и сильной положительной коммуникацией с покупателем

д) логотип

е) знак обслуживания

8. Целесообразность применения тактики приспособления к ценовой политике лидера ...

а) конкуренты достаточно сильны и готовы отстаивать свои позиции

б) предприятие имеет возможность модернизировать свой продукт и создать у потребителя предпочтения для него

в) у предприятия есть возможность снизить цену с помощью рационализации и экономии затрат

г) стабилизируется уровень конкурентной борьбы

д) существует высокое конкурентное преимущество

е) роль ценового лидера выполняет крупное и мощное предприятие, противостоящее множеству мелких

9. Утверждение "Особое внимание уделяется перемещению и хранению" соответствует элементу комплекса маркетинга ...

а) товар

б) продвижение

в) цена

г) распределение

д) упаковка

10. Важнейший фактор при принятии маркетингового решения в социальной концепции маркетинга - это ...

а) потребность потребителя

- б) интересы предприятия
- в) общественные интересы
- г) интересы технологии

11. Целесообразность использования стратегии "снятия сливок" ...

- а) товар имеет внешнее конкурентное преимущество
- б) при принятии предприятием стратегии ценового лидера
- в) покупатель не задумывается о цене и таких покупателей достаточно много
- г) покупатели должны быть чувствительны к цене
- д) товар имеет "имидж качества", объем производства остается малым
- е) издержки на единицу продукции должны уменьшаться

12. Маркетинговые решения по ценам ...

- а) выбор способов установления цен
- б) установление затрат на производство
- в) определение роли цены относительно путей получения прибыли
- г) выбор сегмента рынка
- д) использование методов конечного ценообразования

13. Правом собственности на товар среди посредников обладают ...

- а) агенты
- б) брокеры
- в) специализированные оптовые предприятия
- г) организаторы оптового оборота
- д) оптовые предприятия прямой поставки

14. Реклама - это ...

- а) личная коммуникация
- б) неличная коммуникация
- в) двусторонняя коммуникация

15. Стратегия, при которой предприятие концентрирует свои усилия на одном сегменте рынка и предлагает товары, предназначенные для этой группы потребителей - это стратегия ...

16. Обеспечение товару конкурентных преимуществ на выбранном сегменте целевого рынка - это ...

17. Потребность - это ...

- а) товар, который способен удовлетворить нужду потребителя
- б) нужда, принявшая специфическую форму, в зависимости от культурного уровня, окружения и особенностей индивидуума
- в) мера превышения платежеспособного спроса над товарным предложением

18. Идея социально-этического маркетинга - это

- а) создание высококачественных товаров с особыми характеристиками
- б) учет долговременных интересов общества
- в) производство товаров с минимальными общественно-необходимыми издержками
- г) комплексный учет интересов потребителей, предприятий и общества в целом

19. Комплекс маркетинг - микс включает ...

- а) совершенствование производства
- б) товар, цена,
- в) анализ данных о спросе на товары
- г) сбыт, продвижение

20. Географические признаки сегментации рынка ...

- а) национальность
- б) климат
- в) регион, муниципальный округ

21. Прибыльность сегмента - это ...

- а) емкость сегмента
- б) доход на вложенный капитал
- в) возможность определить характеристику потребителя
- г) оценка уровня конкуренции

22. Функции товарного знака ...

- а) аналитическая
- б) гарантия качества
- в) производственная
- г) индивидуализация товара
- д) управленческая

23. Основная цель мероприятий по стимулированию сбыта ...

- а) создание условий для совершения покупки в заданный период времени
- б) проведение благотворительных акций
- в) публикация статей, репортажей, новостей

24. BMW для поддержания фирменного стиля, имиджа товара и повышения контролируемости продаж своими дилерами использует стратегию распределения ...

- а) выборочную
- б) эксклюзивную
- в) интегрированную
- г) комбинированную

25. Предприятие с постоянной модернизацией выпускаемых товаров придерживается концепции

- а) совершенствования товара
- б) производственной
- в) сбытовой

26. Жизненный цикл товара - это ...

- а) совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж
- б) время от выхода на рынок первой опытной партии товара до момента прекращения спроса на него
- в) период создания товара от момента появления идеи до вывода товара на рынок

г) интервал времени от момента приобретения товара до момента утилизации, прекращения существования товара

27. Затраты при дифференцированном маркетинге ...

а) уменьшаются

б) увеличиваются

в) находятся на постоянном уровне

28. Внутренняя среда предприятия - это

а) производство и технология, исследования и разработка

б) контактные аудитории

в) корпоративная культура предприятия

г) география размещения

29. Стратегия позиционирования определяется в зависимости от

а) содержания рекламы

б) особенностей целевого сегмента

в) рекламных средств

г) ситуации на рынке

д) емкости рынка

30. Товар в маркетинге - это ...

а) любой продукт деятельности, предназначенный для реализации

б) продукт деятельности, предложенный на рынке для продажи по определенной цене и по этой цене пользующийся спросом как удовлетворяющий потребности

в) средство удовлетворения потребности

31. Цены на новые товары в зависимости от цели ценообразования могут быть

а) ценами проникновения на рынок

б) долговременными

в) престижными

г) средними для рынка

32. Оптовые предприятия- посредники с полным набором функций ...

а) оптовые предприятия, реализующие широкий ассортимент товаров

б) специализированные оптовые предприятия

в) мелкооптовые предприятия, реализующие товар "с колес"

33. Реклама методом "директ-мейл" - это ...

а) наружные плакаты

б) реклама внутри транспортных средств

в) прямая адресная рассылка

г) реклама на телевидении

д) радиореклама

34. Контакт между ведущим (родительским) предприятием и физическим или юридическим лицом, который позволяет этим лицам заниматься определенным типом бизнеса с использованием фирменного наименования в соответствии с определенными правилами - это ...

35. Сбыт товаров на этапе зрелости ...

- а) резко увеличивается
- б) стабилен или медленно увеличивается
- в) сокращается
- г) имеет скачкообразный характер

36. Основным конкурентом предприятия внедрил новую технологическую линию, снизил издержки на производство товара и соответственно снизил цену продажи товара. Необходимо...

- а) оставить цену без изменения
- б) уменьшить цену продажи своего товара
- в) повысить цену
- г) увеличить количество торговых точек

37. Выделение части рынка по определенным общим признакам - это

- а) позиционирование
- б) сегментация
- в) планированием

38. Социально-демографические признаки сегментации ...

- а) этап жизненного цикла семьи
- б) интенсивность потребления
- в) уровень дохода

39. Комплекс маркетинг - микс включает ...

- а) товар, цена,
- б) сбыт, продвижение
- в) управление предприятием

40. Посредники, имеющие право действовать от имени производителя - это

- ...
- а) торговые агенты
- б) мелкооптовые поставщики
- в) оптовые торговцы
- г) агенты поставщика
- д) предприятия типа "кэш-энд-кэрри"
- е) розничные торговцы

41. Количество денег, запрашиваемых за продукцию или услугу, или денежное выражение стоимости - это ...

42. Качество товара в маркетинге - это ...

- а) соответствие требованиям нормативно-технической документации
- б) уровень удовлетворения потребностей покупателей
- в) конкретные характеристики одного или нескольких свойств
- г) совокупность свойств и характеристик продукции, способных удовлетворять потребности
- д) возможности эксплуатации и потребления

43. Основание для позиционирования товара "Би + GSM - удобен всем" ...

- а) удобство и комфорт

б) отличительное качество товара

в) патриотизм

44. Потенциал сегмента - это ...

а) конкурентоспособность товара

б) число товаров, реализованных в сегменте за определенный период

в) ответные реакции конкурентов

45. Часть рынка, группа потребителей, товаров или предприятий, которые имеют некоторые общие признаки - это ...

Процедура педагогического тестирования. В условиях письменного тестирования для предъявления теста академической группе предоставляются 4 варианта теста из 45 – 60 вопросов. Тестирование ограничено во времени (1ч). Результаты тестового контроля обязательно регистрируются и определяют учебный рейтинг студента по дисциплине.

Блок 2 «Маркетинг персонала»

Модуль 1. Введение в дисциплину маркетинг персонала

2. В результате изучения модуля (раздела) дисциплины обучающийся должен овладеть следующими компонентами компетенций:

- Знать:

внутренние факторы и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности организации;

- Уметь:

Разработать алгоритм действий менеджера по персоналу по сбору информации влияющей на эффективность деятельности организации;

- Владеть:

Организовать сбор и обработку информации в учебной ситуации, формулировать выводы;

- Иметь опыт

Иметь опыт сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала на предприятии;

2. Перечень типов (видов) контрольно-измерительных материалов, необходимых для оценки знаний,

умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по модулям (разделам).

Текущий контроль успеваемости – вопросы, ситуации для анализа, задания, контрольная работа, тест.

1. Цель стратегии маркетинга персонала?

2. Роль имиджа для деятельности предприятия?

3. Проведите сегментирование коммуникационного пространства. (контрольная работа)

"Ситуация для анализа «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Цели.

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.
2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация.

Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — *Haggar Apparel* и *Farah Manufacturing*. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры *Levi Strauss*. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента *R. Haas*, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив *Levi Strauss* в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи *Haas* сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;
- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;
- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;
- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;
- внешние связи: *Levi Strauss* откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;
- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты *Levi Strauss* многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако *Haas* считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами,

и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы.

1. Какова организационная культура компании *Levi Straus*?
2. Можно ли считать организационную культуру компании *Levi Strauss* сильной?

Задание

Согласны ли вы с утверждением *Haas*, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию"[29].

Тест

1) Сообщения для человека при одновременном исполнении нескольких форм подачи одной и той же информации:

- а) доходчивость;
- б) умение;
- в) квалификация.

2) **Эмерджентность** – это:

- а) непредвиденный случай;
- б) крайняя необходимость;
- в) доходчивость.

3) **Инжиниринг**– это:

- а) проектно-конструкторские работы;
- б) машиностроение;
- в) транспортные издержки.

4) **Реинжиниринг** –

- а) перепроектирование;
- б) соединение старого и нового;
- в) коренное изменение.

5) Организация (союз организаций) создаваемая для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая юридическое самостоятельное лицо – это:

- а) корпорация;
- б) трест;
- в) финансово-промышленная группа.

6) Сложное нестабильное окружение является одним из условий эффективности применения:

- а) органической организационной системы;
- б) матричной организационной системы;
- в) функциональной организационной системы.

7) Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий специальное (исполнение, разрешение, контроль, регулирование и др.) функции в установленных сферах ведения и выдачей руководством (директором) – это:

- а) служба;

- б) агентство;
в) министерство.
- 8) Зависимость узаконенная, устанавливаемая органами управления организациями принято называть –
а) неформальными;
б) формальными;
в) необходимыми.
- 9) Зависимость, распределяющая на основную часть организационных отношений, принято называть:
а) общими;
б) зависимыми;
в) необходимыми.
- 10) Зависимость, меняющая характер связи при изменении целевой функции элементов процесса, принято называть:
а) вероятностными;
б) обязательными;
в) нет правильных ответов.
- 11) Потенциал уровня самосохранения организации (У), если С – потенциал созидания, а Р – потенциал разрушения:
а) $У = (С - Р) / С \times 100\%$;
б) $У = (С - Р) \times С - 100\%$;
в) нет правильных ответов.
- 13) Перевод идей источника коммуникаций в системный метод символов называют:
а) кодированием;
б) декодированием;
в) раскодированием.
- 14) Функции теоретической организации заключаются в разработке подходов к исследованию организационной деятельности:
а) методологической;
б) теологической;
в) нет правильных ответов.
- 15) Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что в организационной структуре включаются:
а) отдельные единицы, выполняющие узкоспециальные функции;
б) функциональные единицы, выполняющие широкоспециальные функции;
в) все правильно.

3. Методические материалы, определяющие формы и процедуры оценивания. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представляет собой порядок выполнения стандартных действий.

текущий контроль успеваемости: практическое занятие.

рубежный контроль: тестирование

О конфликтах и стратегиях решения в конфликтных ситуациях

Пять стратегий разрешения конфликтов, каждая из которых приводит к разным результатам.

1. Сотрудничество
2. Соревнование
3. Приспособление
4. Компромисс
5. Избегание

Я считаю, что каждый является Менеджером своей жизни и должен научиться управлять и выбирать стратегии для разрешения конфликтов. Однако часто бывает так, что с детства, школы и студенческих времен начинает преобладать та или иная стратегия.

Если Вы хотите глубже узнать себя, проведите диагностику предрасположенности к конфликтному поведению, **определите стратегии** которым Вы обычно следуете при разрешении конфликтов. Прорефлексируйте.

Вспомните 2-3 своих последних крупных конфликта и стратегии которые вы использовали. А что произошло бы, если Вы использовали другую стратегию.

"Адаптированный Тест Томаса

Предлагаемый тест имеет целью определить характерную для Вас тактику поведения в конфликтных ситуациях. Он состоит из 30 пунктов, в каждом из которых имеется два суждения, обозначенные буквами А и Б. Сравнивая указанные в пункте два суждения, каждый раз выбирайте из них то, которое является более типичным для Вашего поведения.

Рекомендуем распечатать текст, обведите А или Б в соответствии с Вашим выбором.

- 1 А/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б/ Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.
- 2 А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б/ Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
- 3 А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
- 4 А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б/ Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
- 5 А/ Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

- 6 А/ Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б/ Я стараюсь добиться своего.
- 7 А/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б/ Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.
- 8 А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- 9 А/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б/ Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
- 10 А/ Я твердо стремлюсь достичь своего.
Б/ Я пытаюсь найти компромиссное решение.
- 11 А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
- 12 А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б/ Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.
- 13 А/ Я предлагаю среднюю позицию.
Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.
- 14 А/ Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.
- 15 А/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.
Б/ Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
- 16 А/ Я стараюсь не задеть чувства другого.
Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
- 17 А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
- 18 А/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б/ Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
- 19 А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
Б/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
- 20 А/ Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.
Б/ Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
- 21 А/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
Б/ Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22 А/ Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.

Б/ Я отстаиваю свои желания.

23 А/ Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24 А/ Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б/ Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.

25 А/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

Б/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26 А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

27 А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28 А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29 А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30 А/ Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б/ Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха"[29].

Процедура педагогического тестирования. В условиях письменного тестирования для предъявления теста академической группе предоставляются 4 варианта теста из 45 – 60 вопросов. Тестирование ограничено во времени (1ч). Результаты тестового контроля обязательно регистрируются и определяют учебный рейтинг студента по дисциплине.

Модуль 2. Источники и проблемы найма персонала.

1.В результате изучения модуля (раздела) дисциплины обучающийся должен овладеть следующими компонентами компетенций:

- Знать:

Знать рынок персонала, влияющий на деятельность предприятия;

Знать особенности рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

- Уметь:

Разработать алгоритм действий менеджера по персоналу по сбору информации влияющей на эффективность деятельности организации;

Классифицировать и сравнивать характеристики рынков образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

- Владеть:

Организовать сбор и обработку информации в учебной ситуации, формулировать выводы;

Осуществлять сбор информации в учебной ситуации из доступных источников для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом.

- Иметь опыт

Иметь опыт сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности предприятия;

Иметь опыт подготовки аналитических справок на основе анализа рынков образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

2. Перечень типов (видов) контрольно-измерительных материалов, необходимых для оценки знаний,

умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по модулям (разделам).

Текущий контроль успеваемости – вопросы, задания, контрольная работа, тест.

Рубежный контроль – тесты, письменные работы.

1. Что представляет собой рынок труда

2. Приведите примеры метода прямого поиска

3. Проведите изучение слабых и сильных сторон кандидатов (контрольная работа)

ОПРОСНИК КАРЬЕРНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ

Вам предлагается заполнить опросник, направленный на выяснение Ваших основных взглядов и ориентаций при построении карьеры. Предлагаемый опросник состоит из двух частей, каждая из которых имеет свою собственную инструкцию. Распечатайте или сохраните текст до обработки результатов Теста карьерных предпочтений.

Пожалуйста, будьте внимательны ! В первой и второй части теста инструкции различаются.

Часть 1. Тест карьерных предпочтений

ИНСТРУКЦИЯ: Определите по "предлагаемой шкале, насколько **важным** является для Вас каждое из следующих утверждений?

УТВЕРЖДЕНИЕ (насколько для Вас ВАЖНО?)	Совершенно не важно 1	Исключительно важно 10
1. Строить свою карьеру в пределах конкретной сферы деятельности	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

2. Осуществлять наблюдение, влияние и контроль над людьми на всех уровнях
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Иметь возможность делать все по своему и не быть стесненным правилами какой либо организации
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Использовать свое умение общаться и помогать другим, чтобы приносить людям пользу
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Вести такой образ жизни, чтобы семья и карьера взаимно уравнивали друг друга
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Создать и построить нечто, что будет всецело Вашим произведением или идеей
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Продолжить работу в области своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с Вашей специальностью
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Быть первым руководителем в организации
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работать в организации, которая обеспечит Вам стабильность на длительный период времени
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Соревноваться и побеждать
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Развивать карьеру, которая позволит Вам продолжать следовать Вашему Образу жизни
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Создать новое коммерческое предприятие
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Посвятить свою жизнь избранной профессии
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Достичь высокой руководящей должности
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Часть 2. Тест карьерных предпочтений

ИНСТРУКЦИЯ: Определить по предлагаемой шкале, насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

УТВЕРЖДЕНИЕ (насколько Вы СОГЛАСНЫ?)	Совершенно не согласен 1 10	Полностью согласен
---	-----------------------------------	-----------------------

22. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

26. Я хотел(а) бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

27. В моей профессиональной деятельности я более всего забочусь о своей свободе и автономии

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

28. Для меня важнее оставаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

29. Я всегда искал(а) работу, на которой мог(ла) бы приносить пользу другим.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет мне вести ту жизнь, которая мне нравится

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

33. Я скорее уйду из организации, чем стану заниматься работой, не связанной с моей профессией

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

34. Я буду считать, что достиг(ла) успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-либо организация или бизнес

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

36. Я предпочту работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

37. Я хотел(а) бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен(а) в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

40. Я всегда хотел(а) основать и построить свой собственный бизнес

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10"

Вы провели оценку себя по каждой шкале от 0 до 10 максимум. Теперь необходимо провести арифметику. Сложить данные по каждой шкале и разделить.

3.Методические материалы, определяющие формы и процедуры оценивания. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представляет собой порядок выполнения стандартных действий.

текущий контроль успеваемости: практическое занятие.

рубежный контроль: тестирование

Тест

1) **Эмерджентность** – это:

- а)непредвиденный случай;
- б)крайняя необходимость;
- в)доходчивость.

2) **Инжиниринг**- это:

- а)проектно-конструкторские работы;
- б) машиностроение;
- в)транспортные издержки.

3) **Реинжиниринг** –

- а)перепроектирование;
- б)соединение старого и нового;
- в) коренное изменение.

4)Организация (союз организаций) создаваемая для защиты интересов и привилегий ее участников и образующая юридическое самостоятельное лицо – это:

- а)корпорация;
- б)трест;
- в)финансово-промышленная группа.

5) Сложное нестабильное окружение является одним из условий эффективности применения:

- а) органической организационной системы;
- б)матричной организационной системы;

в) функциональной организационной системы.

б) Федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий специальное (исполнение, разрешение, контроль, регулирование и др.) функции в установленных сферах ведения и выдачей руководством (директором) – это:

а) служба;

б) агентство;

в) министерство.

7) Зависимость узаконенная, устанавливаемая органами управления организациями принято называть

а) неформальными;

б) формальными;

в) необходимыми.

8) Зависимость, распределяющая на основную часть организационных отношений, принято называть:

а) общими;

б) зависимыми;

в) необходимыми.

9) Зависимость, меняющая характер связи при изменении целевой функции элементов процесса, принято называть:

а) вероятностными;

б) обязательными;

в) нет правильных ответов.

10) Потенциал уровня самосохранения организации (У), если С – потенциал созидания, а Р – потенциал разрушения:

а) $У = (С - Р) / С \times 100\%$;

б) $У = (С - Р) \times С - 100\%$;

в) нет правильных ответов.

11) Перевод идей источника коммуникаций в системный метод символов называют:

а) кодированием;

б) декодированием;

в) раскодированием.

12) Функции теоретической организации заключаются в разработке подходов к исследованию организационной деятельности:

а) методологической;

б) теологической;

в) нет правильных ответов.

13) Сущность линейно-функциональной структуры состоит в том, что в организационной структуре включаются:

а) отдельные единицы, выполняющие узкоспециальные функции;

б) функциональные единицы, выполняющие широкоспециальные функции;

в) все правильно.

14) Сообщения для человека при одновременном исполнении нескольких форм подачи одной и той же информации:

а) доходчивость;

б) умение;

в) квалификация.

15) В какой организационной системе авторитет власти должен постоянно завоевываться

а) органической;

б) механической;

в) авторитарной.

Процедура педагогического тестирования. В условиях письменного тестирования для предъявления теста академической группе предоставляются 4 варианта теста из 45 – 60 вопросов. Тестирование ограничено во времени (1ч). Результаты тестового контроля обязательно регистрируются и определяют учебный рейтинг студента по дисциплине.

Модуль 3. Деловая оценка и отбор персонала

1. В результате изучения модуля (раздела) дисциплины обучающийся должен овладеть следующими компонентами компетенций:

- Знать:

- основы организации маркетинговой деятельности

- Уметь:

- выделять признаки деятельности в маркетинге персонала

- Владеть:

- отбирать средства и методы производственно-технологической деятельности в профессиональной сфере

- Иметь опыт

- выделять признаки деятельности в маркетинге персонала

2. Перечень типов (видов) контрольно-измерительных материалов, необходимых для оценки знаний,

умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по модулям (разделам).

Текущий контроль успеваемости – вопросы, собеседование, задания, тест.

Рубежный контроль – тесты, письменные работы.

1. Что собой представляет профессиограмма

2. Роль тестирования при отборе персонала (контрольная работа)

3. Проведите беседу по найму (собеседование)

3. Методические материалы, определяющие формы и процедуры оценивания. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта

деятельности представляет собой порядок выполнения стандартных действий.

текущий контроль успеваемости: практическое занятие.

рубежный контроль: тестирование

Тест

1. Маркетинг персонала - это

- а) искусство
- б) наука
- в) искусство и наука

2. Для любого бизнесмена определяющим признаком является то, что

он

- а) является собственником ценных бумаг
- б) работает ради получения прибыли
- в) руководит коммерческим предприятием
- г) берет на себя личную ответственность за совершение сделок
- д) имеет самостоятельность в ведении хозяйственных операций.
- е) живет мыслями о своем бизнесе

3. Рутинные технологии требуют усиления операционного контроля:

- а) нет
- б) да

4. Видение руководителя о будущем организации является прямым следствием осуществления изучения и анализа ее ресурсов:

- а) да
- б) нет

5. Создание магазина по продаже полочек, стульев, столов и тумбочек при предприятии по изготовлению мебели - это стратегия:

- а) развития продукта
- б) снятия сливок
- в) вертикальной интеграции
- г) горизонтальной диверсификации
- д) флангового охвата

6. Среди сил Портера присутствуют:

- а) товары-заменители
- б) сила менеджмента компании
- в) сила потребителей в торговле
- г) сила государственного регулирования
- д) прочие

7. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение

(выберите несколько):

- а) конкурентных преимуществ
- б) сильных сторон фирмы
- в) благоприятных возможностей для бизнеса

- г) слабых сторон организации
- д) угроз для бизнеса

8. Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе

характеристик (выберите две из пяти):

- а) привлекательность отрасли
- б) интенсивность соперничества
- в) темп роста спроса
- г) доля рынка
- д) благоприятные возможности для бизнеса.

9. Преимуществами функциональной структуры управления являются

(выберите несколько):

- а) возможность углубленной деловой и профессиональной специализации персонала
- б) ясность в распределении полномочий и ответственности
- в) хорошие условия для внедрения внутриорганизационного хозрасчета

- г) возможность адекватного учета региональных условий бизнеса
- д) создание условий для децентрализации в структуре управления.

10. Процесс принятия решений начинается с:

- а) формулировки миссии предприятия
- б) постановки управленческих целей
- в) выявления проблемы
- г) определения лица, ответственного за принятие решений
- д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

11. Функции стратегического управления президента фирмы не подлежат

делегированию:

- а) да
- б) нет

12. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

- а) да
- б) нет

13. Линейное программирование применяется для:

- а) построения «стратегической линии» развития
- б) упорядочения распределения линейных и штабных полномочий
- в) организации горизонтальных взаимодействий при управлении проектами
- г) анализа программ в матричных структурах
- д) оптимального распределения ограниченных ресурсов.

- 14 . Суть делегирования состоит:
- а) в установление приоритетов
 - б) передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена
 - в) передаче ответственности на более низкий уровень управления
 - г) в доверии к своим подчиненным
 - д) поручении подчиненному принять какое-либо решение.
15. Основной характеристикой организации как открытой системы является:
- а) обмен ресурсами с внешней средой
 - б) сильное лидерство
 - в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
 - г) правильный подбор персонала
 - д) готовность пересмотреть свою миссию.
16. Информационным критерием эффективности межличностной коммуникации является:
- а) удовлетворенность партнеров по коммуникации
 - б) доброжелательная атмосфера общения
 - в) желание сторон продолжать коммуникации
 - г) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
 - д) точность формулировок.
17. Избегание является оптимальным способом управления конфликтом:
- а) да
 - б) нет
18. Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):
- а) харизма
 - б) власть, основанная на вознаграждении
 - в) власть, основанная на принуждении
 - г) экспертная власть.
 - д) эталонная власть
19. Корпоративная культура основана:
- а) на принятых в обществе формах поведения
 - б) правилах, определяемых руководством организации
 - в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях
 - г) особенностях производства
 - д) законодательстве.

20. Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание - движение - новое замораживание) предполагает необходимость создания у

работников ощущения дискомфорта:

- а) на стадии движения
- б) при «новом замораживании» ситуации
- в) при «размораживании» ситуации
- г) для облегчения манипулирования
- д) для упрощения процедуры увольнения работников.

21. К компетенции службы персонала относятся функции (выберите несколько)?

- а) распределение властных полномочий
- б) обучение персонала
- в) определение потребностей в повышении квалификации персонала
- г) изменение организационной структуры (ВОЗМОЖНО)
- д) управление конфликтами в организации.

22. В наибольшей степени зависят от национальной культуры следующие

концепции менеджмента (выберите несколько):

- а) трудовая мотивация
- б) системный подход к организации
- в) подбор персонала
- г) отношение к власти
- д) стиль лидерства.

23. Стресс на рабочем месте требует:

- а) устранения
- б) поддержания
- в) обращения к врачу
- г) смены работы
- д) регулирования.

24. Преимуществами матричной структуры управления являются (выберите несколько):

- а) упрощение управленческих коммуникаций
- б) гибкость и адаптивность
- в) усиление управленческой вертикали
- г) улучшение использования интеллектуальных ресурсов
- д) межфункциональная интеграция деятельности

25. В компании производящей мебель работает 90 человек. Генеральному Директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей Генерального его жена - Коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет Главный бухгалтер. Норма контроля (норма управляемости) Генерального составляет :

- а) 10

б) 11

в) 12

г) 13

д) 90

26. Качество продукции или услуг определяется:

а) стандартами, принятыми в отрасли

б) высшим менеджментом организации

в) экономичностью организационной структуры

г) ценой продукции или услуг

д) реакцией потребителей.

27. Одна из важнейших функций корпоративной культуры - это:

* а) укрепление дисциплины

* б) формирование благоприятного психологического климата в организации

* в) поддержание социальной стабильности в организации

* г) правильное распределение вознаграждений

* д) создание благоприятного имиджа компании.

28. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

* а) неправильной последовательности действий

* б) консервативности людей

* в) внешних обстоятельств

* г) недостатка ресурсов для осуществления изменений

* д) спешки

29. Организационные изменения требуют

а) упрощения процедуры подбора персонала

б) по требованию законодательства

в) во избежание ошибок при замещении вакансий

г) создания благоприятного психологического климата

д) повышения мотивации и закрепления работников.

30. Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

а) трудолюбием японцев

б) преимуществами системы организации труда

в) использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов

г) мощью японской банковской системы

в) низкой заработной платой японских работников.

31. Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

а) наличие лидера

б) размер

в) групповое единomyслие

- г) наличие ролевой структуры
- д) наличие синергетического эффекта

32. У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

- а) концептуальные навыки
- б) человеческие навыки
- в) технические навыки

33. Выберите роли менеджера в организации:

1. Наблюдатель
2. Проводник (передача информации, рассылка, звонки)
3. Оратор
4. Глава (встреча гостей, проведение церемониальных мероприятий)
5. Лидер
6. Связующее звено
7. Предприниматель
8. Пожарный
9. Распределитель ресурсов
10. Участник переговоров

Процедура педагогического тестирования. В условиях письменного тестирования для предъявления теста академической группе предоставляются 4 варианта теста из 45 – 60 вопросов. Тестирование ограничено во времени (1ч). Результаты тестового контроля обязательно регистрируются и определяют учебный рейтинг студента по дисциплине.

Модуль 4. Процедура отбора персонала

1. В результате изучения модуля (раздела) дисциплины обучающийся должен овладеть следующими компонентами компетенций:

- Знать:

Знать факторы, влияющие на эффективность деятельности фирмы;

Знать особенности рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

Знать основы прогнозирования и планирования потребности на рынке.

- Уметь:

Разработать алгоритм действий менеджера по сбору информации влияющей на эффективность деятельности фирмы;

Классифицировать и сравнивать характеристики рынков образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

Решать типовые задачи на прогнозирование и планирование потребности на рынке в области работы с персоналом.

- Владеть:

Организовать сбор и обработку информации в учебной ситуации, формулировать выводы;

Осуществлять сбор информации в учебной ситуации из доступных источников для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

Приводить примеры прогнозирования и планирования потребности организации в персонале.

- Иметь опыт

проведения маркетингового исследования

2. Перечень типов (видов) контрольно-измерительных материалов, необходимых для оценки знаний,

умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по модулям (разделам).

Текущий контроль успеваемости – вопросы, ролевая игра, задания, контрольная работа.

Рубежный контроль – тесты, письменные работы.

1. *Что представляет собой аттестация персонала*

2. *Цель аттестации персонала (контрольная работа)*

3. *Цель мотивации персонала*

Ролевая игра «Трудоустройство»

Цели занятия: ознакомится с ролевой игрой «Трудоустройство», приобрести навыки по написанию резюме, поиску работы и прохождению собеседования.

Структура занятия

1. Проведение игры «Трудоустройство».

2. Разбор, анализ, выработка оптимальной стратегии.

Цель данной игры заключается в моделировании отношений на рынке труда и приобретение навыков поиска работы соискателями. Игра достаточно сложна в подготовке. Для проведения игры необходимо заранее распечатать достаточно большое количество бланков биографий, образцы и примеры резюме, сертификатов о прохождении курсов, бланков на поиск персонала, а также контрактов.

Также организатору необходимо иметь представление о работе кадровых агентств разных видов: трудоустроителей и рекрутеров; службы занятости, о процедурах отбора персонала и заключения контракта.

Было бы неплохо в качестве подготовительного этапа игры прочитать короткую лекцию о роли и значении посредников на рынке труда, их услугах, ценах, достоинствах и недостатках, а также об особенностях заполнения некоторых документов. Это будет способствовать более точному исполнению ролей и увеличению полезности получаемых навыков.

В игре используются следующие роли: работодатели – 2–3 фирмы, посредники на рынке труда – как правило, это представители службы

занятости, кадровое агентство и СМИ; соискатели. Соискатели должны составлять не менее двух третей от количества задействованных в игре.

Работодатель должен владеть информацией по своей организации, о вакантных рабочих местах, требованиям к ним, передавать эту информацию посредникам по мере необходимости, проводить собеседование с соискателем и предложить ему для заполнения трудовой контракт. Основная задача работодателя – заполнить свободные рабочие места работниками, максимально подходящими для выполнения данной работы. Данные по свободным местам могут быть выданы либо в качестве исходного задания организаторами игры, если планируется четкое совпадение спроса и предложения рабочих мест, либо же разработаны самими работодателями (табл. 11) на первом этапе игры. Бланк потребности остается у работодателя.

Таблица 11

Бланк потребности предприятия в персонале

Наименование с указанием организационно-правовой формы _____ Юридический адрес _____ Вид выпускаемой продукции _____				
Вакансии, которые нужно заполнить	Количество человек	Требование к образованию и опыту работы	Зарплата Мес оклад Премия	Требования к возрасту, полу, семейному положению
Директор (ФИО, подпись) _____ Заведующий ОК (ФИО, подпись) _____				

Таблица 12

Бланк подачи заявления на поиск персонала

Предприятию _____ Юр. адрес, телефоны отдела кадров _____ Требуется:			
Должность	Количество вакансий	Зарплата, премия	Особые требования, условия работы

Поиск работников может осуществляться четырьмя способами: самостоятельно (не рекомендуется из-за большой затраты времени и сил работодателя), через СМИ (дать объявление), через службу занятости и через кадровые агентства (подать бланки поиска персонала, образец в табл. 12).

Отношение между кадровым агентством и работодателем усложняются еще и тем, что кадровое агентство-рекрутер берет с обратившегося работодателя плату за выполнение функций поиска и первичного отбора кандидатов на вакантные места. Однако обращение в агентство значительно экономит время и уменьшает потоки кандидатов, проходящих через отдел кадров.

Также работодатель может обмениваться информацией со своими конкурентами в плане поиска персонала, однако он не обязан это делать.

Роль соискателя включает себя получение или составление собственной игровой биографии (рис. 5), написания резюме на основе своей биографии и подача информации о себе по трем каналам: через службу занятости и через кадровое агентство и через СМИ.

Биография необходима для того, чтобы игрок мог придумать себе новую личность и не забыть все ее характеристики. Биография всегда остается на руках у соискателя, ее нельзя передавать другим организациям.

Резюме составляется на основе биографии, но с несколько иной целевой подачей информации. Главная задача резюме – обратить внимание на его составителя.

Резюме может быть составлено в разной форме. Требования к содержанию и последовательности изложения данных меняются каждый 1,5–2 года, но в общем структура резюме представляется следующими данными:

1. ФИО, год рождения, адрес, телефон.
2. Должность, на которую претендуете.
3. Полученное образование, дата и вид документа, его удостоверяющий (перечень должен быть ориентирован на желаемую должность).
4. Предыдущие места работы, позволяющие вам занять данное место.
5. Дополнительные навыки: ин. яз, ПК, вождение автомобиля, ценные хобби.
6. Черты характера, которые считаете нужным подчеркнуть: коммуникабельность, аккуратность, целеустремленность, инициативность и прочее.
7. Телефоны и адреса рекомендателей с прежнего места работы, места учебы, прохождения стажировки.

--

<p>Биография</p> <p>ФИО _____</p> <p>ИНН _____</p> <p>Номер свидетельства Пенсионного страхования _____</p> <p>Год, место рождения _____</p> <p>Паспорт данные: серия, номер, кем выдан _____</p> <p>_____</p> <p>Прописка: _____</p> <p>Место жительства _____</p> <p>Домашний и рабочий телефоны _____</p> <p>Семейное положение: _____</p> <p>Наличие детей: _____</p> <p>Полученное образование, полное наименование и номер документа, подтверждающий это _____</p> <p>_____</p> <p>Места работы, в хронологическом порядке с указанием причины увольнения</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Прочие характеристики, которые считаете нужным сообщить:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Рис.5. Бланк биографии

В принципе, обратившись в службу занятости или кадровое агентство, соискатель может получить информацию о составлении резюме, способах его оформления, просмотреть образцы (который также заготавливаются заранее ведущим и раздаются игрокам).

Далее соискатель готовится к собеседованию со своим потенциальным работодателем. Если собеседование проходит успешно, и достигнута договоренность о сотрудничестве, соискатель подписывает контракт (рис. 6) и становится работником, при этом он может помогать своей фирме с поиском персонала.

<p>КОНТРАКТ</p> <p>Предприятие _____, далее именуемое работодателем, И _____, далее именуемый (ая) работником,</p>

Заклучили данный договор о приеме работника на должность _____

Условия оплаты труда _____

Премия _____

Режим работы _____

Отпуск в размере 24 календарных дней предоставляется _____

Льготы и компенсации _____

Прочие условия договора _____

Остальные условия согласовываются по Трудовому кодексу.

Дата: _____

Работодатель _____ Работник _____

Рис. 6. Бланк контракта

Сертификат № _____ о прохождении курсов _____

Сроком _____

Выдан _____ (кому)

Образовательным учреждением _____

Номер лицензии на предоставление образовательных услуг: _____

Дата _____

Подпись ответственного лица: _____

Рис. 7. Бланк сертификата

Как уже упоминалось, основная задача соискателя – трудоустроиться. Для того, чтобы соответствовать требованиям работодателя преодолеть несовпадение собственных профессиональных навыков и вакантных рабочих мест, соискатель может повысить свою квалификацию или приобрести новые навыки на различных курсах, организуемых посредниками.

Результаты обучения подтверждаются сертификатом (рис. 7).

Роль соискателя тиражируется, поэтому можно наблюдать конкуренцию среди желающих трудоустроиться на конкретное рабочее место.

Роль кадрового агентства заключается в том, чтобы оказать помощь какому-то из субъектов рынка труда: работодателю или соискателям. От того, кому оказывает услуги агентство, зависит и то, кто ему платит.

В основном, услуги агентства носят информационный характер: оно консультирует соискателей по поводу рынка труда, вакантных мест, работодателей, составлению резюме, предоставляет информацию работодателю о наиболее подходящих кандидатах на вакантные места и т. д.

От активности работы агентства зависит его прибыль, поэтому желательно выбирать на данную роль инициативных и предприимчивых студентов, способных доказать необходимость своих услуг работодателю.

Роль службы занятости заключается также в оказании посреднических, информационных и обучающих услуг, причем в отличие от кадровых агентств служба занятости оказывает все услуги бесплатно. Однако немаловажную часть времени у службы занятости будут занимать исследования рынка труда – опросы обратившихся к ней граждан и расчеты результатов мониторинга и исследований (табл. 14–15). По окончании игры служба занятости представляет аудитории результаты исследования сложившегося в игре рынка труда.

В качестве СМИ могут быть использованы стенды, развешанные листы ватмана. Можно даже прописать роль газетного издателя.

Разбор и анализ игры «Трудоустройство» требует привлечения эксперта или проведения дополнительных консультаций. Дело в том, что успешность проведения данной игры оценивается не по конкретному результату, а по степени приближения игровой модели к реальному рынку труда.

Полезно будет проанализировать конфликты, возникающие между исполнителями ролей службы занятости и кадровых агентств и выявить причины конфликтных отношений. Также определенный интерес будут представлять претензии соискателей на работодателей и работодателей на соискателей, а также кадровых агентств на работодателей.

Выработку оптимальной стратегии можно проанализировать, если рассмотреть поведение отдельных соискателей или игроков.

Таблица

Бланк анкетирования службы занятости

Вопросы \ ФИО отвечающего					Средние данные:
Возраст					
Пол					
Семейное положение					
Какую работу ищете?					
Какое время находитесь без работы:					
Причина увольнения с прежнего места работы:					
Зарплата на последнем месте работы					
Общий стаж (в том числе и сроки обучения в вузе)					
Стаж по специальности:					
Основное образование					
Вид документа, подтверждающий это (аттестат, диплом, справка, сертификат)					
Дополнительное образование (курсы, стажировки)					
Хотите ли пройти курсы? Какие?					

Таблица

Результаты мониторинга и исследований Службы занятости такого-то района г. Омска

показателя \ Показатели	Структура	Всего	Муж.	Жен.	Доля женщин
Все население, кол-во чел.					
Из них экономически активного населения, кол-во чел.					
Из них работают, кол-во чел.					
Уровень зарплаты средний, тыс. руб.					
Ищут работу, кол-во чел.					
Уровень безработицы, %					
Зарегистрированные безработные, кол-во чел.					
Соотношение количества безработных к количеству вакансий, доля					

3. Методические материалы, определяющие формы и процедуры оценивания. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представляет собой порядок выполнения стандартных действий.

текущий контроль успеваемости: практическое занятие.

рубежный контроль: тестирование

Тест

1. Хронологический порядок значимых для развития организации событий

1 Эдгар Шейн публикует "Организационная культура и лидерство"

2 Герберт А. Саймон публикует "Поведение работника в организации"

3 Исследования на Хотторнском заводе "Западной электрической компании" в Чикаго

4 Анри Файоль публикует "Общее и промышленное управление"

5 Сирил Норткот Паркинсон открывает закон о том, что "работа затягивается настолько, чтобы заполнить время, имеющееся для ее завершения"

6 Фредерик У. Тейлор публикует "Принципы научного управления"

2. В результате неукоснительного следования _____ принципам управленцы теряют способность принимать самостоятельные решения.

а) бюрократическим

б) карьерным

в) демократическим

г) синергетическим

3. Положения, являющиеся характеристиками бюрократической организации:

а) распределение контроля между многими участниками

б) стандартизированные операции на каждом участке работы

в) обезличенные, формальные взаимоотношения карьера,

г) карьера, основанная на профессиональной компетенции

д) свободное перемещение информации по всей организации

4. Основные положения, в которых Ф. Тейлор выразил сущность научного управления:

а) все операции, которые только встречаются на предприятии, должны быть разбиты на шесть групп

б) отбор, обучение, развитие рабочей силы

в) тесное сотрудничество с людьми

г) обоснованное разделение труда и ответственности между руководителями и работниками

д) принятие решений на всех уровнях управления путем группового участия

е) выполнение задания в соответствии с постоянной системой

абстрактных правил

ж) научное обоснование каждого элемента работы

з) разделение организации на две подсистемы: формальную и неформальную

5. Согласно Анри Файоллю основным фактором, побуждающим наемных работников к добросовестному исполнению своих задач, является

а) контроль

б) вознаграждение

в) справедливость

г) конформизм

6. Перенесение закономерностей и принципов рыночного хозяйства на внутреннюю деятельность корпораций -

а) теория альянсов

б) концепция внутренних рынков

в) горизонтальная диверсификация

г) программа внутреннего бюджетирования

7. Последовательность основных задач управления организацией

1: конверсия

2: становление

3: развитие

4: функционирование

5: создание

6: ликвидация

8. Главным недостатком линейной организационной структуры является

а) невозможность применения специализированных профессиональных знаний

б) затруднена адаптация к изменениям внешней среды

в) отсутствуют коллективные согласованные решения на уровне руководства подразделениями

г) перегруженность руководителей

9. Порядок следования основных этапов в цикле развития теории организации как науки

1 обобщение знаний и создание теоретических

2 накопление статистических данных

3 формирование методик анализа и оценки данных

4 сбор данных о предметной области

5 формализация и систематизация данных

10. Последовательность основных этапов развития теории организации

1: "Эпоха открытых систем и социального индивида" (Д. Марч, Г.

2: "Эпоха открытых систем и рационального индивида" (А. Чандлер, П. Лоуренс, Дж. Лорш)

3: "Эпоха закрытых систем и социального индивида" (Э. Мэйо, Д. Макгрегор, Ч. Барнард)

4: "Эпоха закрытых систем и рационального индивида" (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)

11. Исследователи, работавшие в рамках бюрократической теории организации:

а) М. Вебер

б) Р. Мертон

в) Г. Форд

г) Ф. Тейлор

д) Р. Лайкерт

12. Теоретики школы научного управления:

а) Л. Урвик

б) Г. Л. Гант

в) Ф. Гилбрет

г) Э. Мэйо

д) Я. Морено

е) Ф. Тейлор

ж) А. Файоль

13. Факторы, послужившие основой для развития научного подхода к организациям во второй половине XX века

а) революционные перемены в технологии

б) глобализация производства и рынков

в) утверждение рыночных отношений

г) отделение управления от собственности

д) освоение космоса

е) крах колониальной системы

14. Факторы, послужившие основой для разработки научного подхода к организациям в первой половине XX века:

а) рост крупных организаций

б) рост неопределенности развития и рискованных инвестиций

в) информационные технологии

г) многообразие потребительского спроса

д) отделение управления от собственности

е) сложность и наукоемкость производства

15. Наука, изучающая цели, миссии, среду, адаптацию и проектирование организаций -

а) теория организации

б) теория управления

в) социология управления

г) общая теория систем

16. Целенаправленное изменение структуры и функционирования социальной организации -

а)реорганизация

б)ликвидация

в)адаптация

г)реструктуризация

17. Наука, изучающая сущность, типы и механизм функционирования организаций -

а)теория организации

б)теория управления

в)социология управления

г)общая теория систем

18. Реконструкция всех без исключения элементов организации на современной информационной и технологической основе -

а)реинжиниринг

б)перестройка

в)реструктуризация г)санация

19. Объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой, принято называть

а)организацией

б)агрегацией

в)монолитом

г)ассоциацией

20. Иерархия функций от простого к сложному

1: конкретные функции управления

2: типовые процедуры

3: общие функции управления

4: набор операций

21. Снижение управляемости внутри орг-зации из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах свойственно ... органи-ной структуре.

а)матричной

б)линейной

в)штабной

г)функциональной

24. Основные типы гибких организационных структур:

а) линейно-штабная

б) свободная

в) матричной

г)функциональная

д)продуктовая

25. По отношению к главной цели социальные организации подразделяются на:

а)общественные

б) коммерческие

- в) правительственные
- г) хозяйственные
- д) внебюджетные
- е) политические

26. Становление организации включает в себя формы:

- а) оценку
- б) закрепление
- в) анализ
- г) позиционирование
- д) исключения
- е) кооперацию

27. Конверсия организации включает в себя формы:

- а) реорганизацию
- б) регистрацию
- в) позиционирование
- г) стимулирование
- д) санацию

28. Целенаправленное изменение структуры и функционирования социальной организации -

- а) реорганизация
- б) ликвидация
- в) адаптация
- г) реструктуризация

29. Соответствие терминов и их значений

сложное динамическое целое, имеющее цель	организация как атрибут, качество
целенаправленное изменение структуры и функционирования	дезорганизация
процесс разрушения или нарушения функционирования	реорганизация
устойчивость и эффективность функционирования при достижении целей	организация как система

30. Объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой, принято называть

- а) организацией
- б) агрегацией
- в) монолитом

г) ассоциацией

31. Целенаправленная деятельность по упорядочиванию во времени и пространстве всех элементов какого-либо объекта -

а) организация

б) координация

в) проектирование

г) ассимиляция

32. Иерархия функций от простого к сложному

1: конкретные функции управления

2: типовые процедуры

3: общие функции управления

4: набор операций

33. Снижение управляемости внутри организации из-за двойного подчинения специалистов, участвующих в проектах свойственно ... организационной структуре.

а) матричной

б) линейной

в) штабной

г) функциональной

34. Основные типы гибких организационных структур:

а) линейно-штабная

б) свободная

в) матричной

г) функциональная

д) продуктовая

35. Условия эффективности централизованных структур управления:

а) ситуация требует ответственных решений, не допускающих сомнений

б) необходимо более полно использовать интеллектуальный потенциал членов организации

в) руководители не могут четко воспринимать потоки информации по контролируемым параметрам объекта управления

г) частые изменения во внутренней и внешней средах организации

д) стабильная и однородная внешняя среда

36. Управленческая деятельность как процесс включает в себя:

а) методологию управления

б) технику управления

в) структуру управления

г) процесс управления

д) аксиологию управления

е) организационные структуры

37. Становление организации включает в себя формы:

а) оценку

- б) закрепление
- в) анализ
- г) позиционирование
- д) исключения
- е) кооперацию

38. Конверсия организации включает в себя формы:

- а) реорганизацию
- б) регистрацию
- в) позиционирование
- г) стимулирование д) санацию
- е) мобилизацию

39. Соответствие между основными задачами управления организацией и формами организации

создание организации	функционирование, оценка, стимулирование, анализ
становление организации	освоение, позиционирование, ускорение, закрепление
работа организации	формирование, информация, регистрация, кооперация
развитие организации	разработка, распределение, мобилизация, координация

40. Последовательность основных задач управления организацией

- 1: конверсия
- 2: становление
- 3: развитие
- 4: функционирование
- 5: создание
- 6: ликвидация

41. Главным недостатком линейной организационной структуры является

- а) невозможность применения специализированных профессиональных знаний
- б) затруднена адаптация к изменениям внешней среды
- в) отсутствуют коллективные согласованные решения на уровне руководства подразделениями
- г) перегруженность руководителей

42. По отношению к главной цели социальные организации подразделяются на:

- а) общественные
- б) коммерческие
- в) правительственные
- г) хозяйственные
- д) внебюджетные
- е) политические

43. Типы социальных организаций, выделяемые по признаку самостоятельности принятия решений:

- а) неформальные
- б) общественные -: средние
- в) зависимые
- г) головные

44. Типы социальных организаций, выделяемые по признаку самостоятельности принятия решений:

- а) промышленные
- б) государственные
- в) неформальные
- г) головные
- д) дочерние

45. Организация, владеющая контрольным пакетом акций юридически самостоятельных фирм с целью контроля над их деятельностью -

- а) холдинг
- б) траст
- в) венчур
- г) бренд

46. Организация, предоставляющая комплекс услуг для сделок с ценными бумагами или товарами, получающая за это комиссионные и накладывающая определенные ограничения на торговлю -

- а) джоббер
- б) паевой инвестиционный фонд
- в) банк -: эмитент
- г) биржа

47. Государственные и муниципальные органы власти относятся к ... организациям.

- а) некоммерческим
- б) общественным
- в) благотворительным
- г) унитарным

48. Достижение максимальных значений всех характеристик информации приводит к

- а) уменьшению затрат на получение дополнительной информации

б)улучшению процесса принятия решений

в)дезинформации

г)повышению устойчивости функционирования организации

49. Несоответствие между частями, элементами системы называется ...

.

а)диспропорцией

б)диссоциацией

в)диспепсией

г)диссипацией

50. Каждая организация стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними -

а)закон композиции-пропорциональности

б) закон гармонии

в)закон анализа-синтеза

г)закон позиции - пропозициональности

д)закон информированности - упорядоченности

е)закон скользящего среднего

51. Подход к моделированию систем, при котором цели верхнего уровня иерархии выводятся путем согласования целей нижних уровней иерархической структуры -

а)аппроксиматический

б)декомпозиционный

в)композиционный

г)ассоциативный

52. Исследовательский метод, имеющий целью объединить элементы изучаемого объекта в единую систему -

а) анализ

б)синтез

в)индукция

г)дедукция

53. Исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования мысленно или практически расчленяется на составные элементы -

а)анализ

б)синтез

в)дедукция

г)индукция

Процедура педагогического тестирования. В условиях письменного тестирования для предъявления теста академической группе предоставляются 4 варианта теста из 45 – 60 вопросов. Тестирование ограничено во времени (1ч). Результаты тестового контроля обязательно регистрируются и определяют учебный рейтинг студента по дисциплине.

Модуль 5. Подбор и расстановка по рабочим местам персонала

1. В результате изучения модуля (раздела) дисциплины обучающийся должен овладеть следующими компонентами компетенций:

- Знать:

основы организации маркетинговой деятельности

- Уметь:

выделять признаки деятельности в маркетинге персонала

- Владеть:

отбирать средства и методы производственно-технологической деятельности в профессиональной сфере

- Иметь опыт

выделять признаки деятельности в маркетинге персонала

2. Перечень типов (видов) контрольно-измерительных материалов, необходимых для оценки знаний,

умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по модулям (разделам).

Текущий контроль успеваемости – вопросы, ситуации для анализа, задания.

Рубежный контроль – тесты, письменные работы.

Какие требования предъявляются к кандидату на замещение на вакантную должность

2. Произведите оценку персонала

3. Проведите на примере этапы замещения на вакантную должность

Ситуация для анализа

Компания X представляет собой сеть магазинов, расположенных в разных городах области, с головным офисом в областном центре. Собственники компании:

1. Спиридонов А.М. – молодой деятельный человек. В данном направлении – опыт небольшой (3 года), проходил обучение управленческим навыкам. Ориентирован на активное развитие бизнеса. Его мечта – через 2-3 года уехать с семьей на ПМЖ за рубеж, управляя бизнесом удаленно. Генеральный директор.

2. Спиридонова И.Г. (мать А.М.) – женщина среднего (предпенсионного) возраста, давно работающая в данной отрасли и успешно справляющаяся с обязанностями организатора. Консервативна, не любит риски. Коммерческий директор. Недавно она взяла на работу свою знакомую Григорьеву Н.Н. и сделала ее управляющей наиболее доходными магазинами в соседнем городе, но в последнее время их отношения ухудшились.

В компании около 25 магазинов, занимающихся продажей DVD-дисков с музыкой, фильмами, играми и т.д. В зависимости от расположения (в пределах одного-двух городов), магазины распределяются между

управляющими (по 2-4 магазина на управляющего). Управляющие занимаются открытием новых магазинов, арендой, подбором и обучением продавцов, управлением и контролем магазинов. Основная задача – повышение доходности бизнеса. До недавнего времени их заработная плата составлялась из оклада, % и представительских расходов (в том числе и оплата бензина, т.к. много разъездов).

В головной компании находятся собственники, отдел маркетинга, экономический отдел (бухгалтерия и финансовый директор), договорной отдел (юристы) и отдел закупок (в котором работают 2 логиста). Раз в неделю проводится совещание с собственниками, управляющими магазинами и руководителями отделов.

Ситуация в компании:

А.М., ориентирующийся на стратегическое развитие бизнеса, решил провести в компании ряд изменений:

- Чтобы заинтересовать управляющих, он решил увеличить процент от прибыли, но полностью убрать оклад и сократить представительские расходы, которые теперь становятся расходами не компании в целом, а расходами магазинов.

- Увеличить количество точек на основании маркетинговых исследований по разным городам. Ответственность за открытие новых магазинов лежит на соответствующих управляющих.

- Назначить управляющего над управляющими – своего двоюродного брата Спиридонова Р.Б., отличающегося бойцовским характером и жесткостью в решениях, бывшего сотрудника МВД. Это решение связано с тем, что, по мнению А.М., ему самому не хватает жесткости и он хочет постепенно «уходить» из активного управления бизнесом.

- Для увеличения доходности точек А.М. готов выделить существенные средства на акции, закупку новых витрин и оформление магазинов в едином стиле. А.М. считает, что в дальнейшем вложенные средства окупятся и будут приносить прибыль.

И.Г. не поддерживает столь кардинальные нововведения. Она считает:

- Затраты на акции и т.д. слишком большие, и не понятно, увеличат ли они доходность магазинов.

- Управляющие, недовольные изъятием оклада, могут уйти, а новых и проверенных людей найти трудно. Это подтверждает ее опыт с Григорьевой, которую, возможно, нужно уволить.

- Маркетинговый отдел не понимает специфики, т.к. ориентируется на «какие-то теоретические цифры» и не в состоянии оценить необходимость открытия новых точек; по мнению И.Г., с этим лучше справятся управляющие, которые видят реальность. Так она сама работала и не доверяет «всяким теоретикам».

- Полностью поддерживает кандидатуру Р.Б., потому что считает, что он не настолько рискованный, как ее сын, и будет бережнее относиться к деньгам,

делая упор на управлении персоналом, тем более у него есть опыт борьбы с воровством в магазинах, которое в последнее время участилось.

- В управлении нужно делать упор не на рост количества точек, а на качественное управление теми, которые есть.
- Нужно закрыть 5-6 магазинов, которые показывают низкие прибыли или вообще их не показывают.
- Сократить отдел маркетинга до 1 человека, потому что непонятно, за что специалисты получают деньги, тем более они требуют дополнительных вложений на акции, реконструкцию магазинов и аналитику рынка.

Управляющие вынуждены подбирать неквалифицированный персонал, т.к. процент, который получают продавцы, незначительный, а оклад продавцов – символический. В связи с этим наблюдается большая текучка, да и те, кого находят, вызывают сомнения. Также приходится тратить время на обучение новых сотрудников. Кроме того, участились случаи воровства в магазинах. Продавцы списывают это на покупателей, но камеры не фиксируют такого количества случаев. Сейчас действует система «круговой поруки», т.е. за недостачу наказываются все продавцы, вне зависимости от смены, т.к. нет возможности понять, на каком этапе происходит воровство. Это усиливает негативное отношение к компании и вызывает конфликты на почве несправедливости. С другой стороны, иногда присутствуют и «спонтанные» штрафы, если есть хотя бы минимальные доказательства нечистоплотности сотрудника, и показательные увольнения таковых.

Управляющие недовольны:

- Изменением в оплате собственной работы, т.к. новый вариант расчета зарплаты является нестабильным и предполагает повышенную ответственность за результат. В предыдущем варианте можно было обосновать невысокий доход внешними факторами, а оклад при этом не менялся.

- Возможностью закрытия низкорентабельных точек (об этом пока только ходят слухи), потому что между точками есть связь, и закрытие такой точки может повлиять в худшую сторону на другие. Тем более в некоторых магазинах есть потенциал, и при некоторых денежных вливаниях (акции, конкурсы, реклама) можно поднять их рентабельность, но пока деньги только обещают, но не дают.

- Маркетинговыми исследованиями, т.к. они считают, что необходимо выезжать в магазины и оценивать реальную ситуацию, а маркетологи делают это крайне редко и подвергают сомнению отчеты управляющих.

ЗАДАНИЕ:

1. Определите все конфликты целей в данной ситуации по классификации Пригожина.

2. Напишите основные решения, которые нужно принять для урегулирования данных конфликтов целей по группам. Какие риски могут возникнуть при принятии нового решения.

- | | | |
|--------------|---------|-----------------|
| 1)Владельцы | бизнеса | (собственники). |
| 2) | Сам | бизнес. |
| 3) | | Руководители. |
| 4) Персонал. | | |

Пример вопросов из кейса:
ВОПРОСЫ:

1. Какие конфликты вы отмечаете в данном кейсе и какие риски они несут?
 2. Что является причинами данных конфликтов, конфликтогенами?
 3. Как Вы считаете, где заканчиваются полномочия одного руководителя, и начинаются полномочия другого?
 4. Как привлечь генерального директора, не усугубляя конфликт и не повышая зону риска? Надо ли его вообще привлекать?
 5. Как действовать, чтобы конструктивно решить конфликт?
- Предложите алгоритм решения для М.

3.Методические материалы, определяющие формы и процедуры оценивания. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представляет собой порядок выполнения стандартных действий.

текущий контроль успеваемости: практическое занятие.
 рубежный контроль: тестирование

Тест

1. Государственные и муниципальные органы власти относятся к ... организациям.
 - а) некоммерческим
 - б) общественным
 - в) благотворительным
 - г) унитарным
2. Достижение максимальных значений всех характеристик информации приводит к
 - а) уменьшению затрат на получение дополнительной информации
 - б) улучшению процесса принятия решений
 - в) дезинформации
 - г) повышению устойчивости функционирования организации
3. Несоответствие между частями, элементами системы называется
 - а) диспропорцией
 - б) диссоциацией
 - в) диспепсией
 - г) диссипацией
4. Каждая организация стремится к оптимальному взаимному расположению частей и к оптимальному количественному соотношению между ними -

- а) закон композиции-пропорциональности
- б) закон гармонии
- в) закон анализа-синтеза
- г) закон позиции - пропозициональности
- д) закон информированности - упорядоченности
- е) закон скользящего среднего

5. Подход к моделированию систем, при котором цели верхнего уровня иерархии выводятся путем согласования целей нижних уровней иерархической структуры -

- а) аппроксиматический
- б) декомпозиционный
- в) композиционный
- г) ассоциативный

6. Исследовательский метод, имеющий целью объединить элементы изучаемого объекта в единую систему -

- а) анализ
- б) синтез
- в) индукция
- г) дедукция

7. Исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования мысленно или практически расчленяется на составные элементы -

- а) анализ
- б) синтез
- в) дедукция
- г) индукция

8. Основой разделения информации на внутреннюю и внешнюю является критерий

- а) уровня неопределенности
- б) масштабов воздействия
- в) направления воздействия
- г) разработки и реализации

9. Каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении -

- а) закон анализа-синтеза
- б) закон синергии
- в) закон развития
- г) закон своеобразия
- д) закон композиции - пропорциональности
- е) закон информированности - упорядоченности
- ж) закон анализа - синтеза
- з) закон синергии - эмерджентности

10. Дезинформация часто является следствием ... значений всех характеристик информации.

- а) максимизации
- б) минимизации
- в) оптимизации
- г) автоматизации

11. Уровень самосохранения организации ($У$), если $С$ - потенциал созидания, а $Р$ - потенциал разрушения:

- а) $У = (С+Р)/Р * 100\%$
- б) $У = (С-Р)/С * 100\%$
- в) $У = (С+Р) * 1/Р$

12. По мере роста сложности организации количество необходимой ей информации

- а) растет немного медленнее, чем сложность самой организации
- б) растет пропорционально росту сложности самой организации
- в) растет гораздо быстрее, чем сложность самой организации
- г) остается неизменным

13. Факторы, увеличивающие эластичность организации:

- а) наличие департамента развития
- б) сильная зависимость от внешней среды
- в) частичная изоляция от внешней среды
- г) резервирование и страхование ключевых элементов организации
- д) сокращение текучести кадров
- е) ротация кадров
- ж) загрузка всех производственных мощностей
- з) узкопрофессиональная подготовка основного персонала

14. Форма развития организации, представляющая собой скачкообразные переход от одного качественного состояния к другому

-

- а) бифуркация
- б) эволюция
- в) революция
- г) дивергенция

15. Форма развития организации, представляющая собой процесс постепенного непрерывного количественного изменения, подготавливающий качественные изменения -

- а) корреляция
- б) революция
- в) конвергенция
- г) эволюция

16. Факторы внутреннего потенциала повреждения организации:

- а) трудности снабжения
- б) отставание НИОКР

- в) низкий профессионализм персонала
- г) отсутствие страхования
- д) высокий профессионализм конкурентов
- е) плохо организованная структура
- ж) бюрократический и налоговый пресс
- з) недостаточный или избыточный размер организации

17. Способность организации поддерживать существенные параметры своего состояния на оптимальном уровне при возмущающих воздействиях окружающей среды -

- а) стазис
- б) ассимиляция
- в) гомеостаз
- г) дисбаланс

18. Соответствие видов управленческой информации и критериев их выделения:

внутренняя и внешняя	уровень неопределенности
общая и частная	разработка и реализация
низкая, средняя, высокая, сверхвысокая	направление воздействия
импульсивная, рискованная, инертная, осторожная	масштабы воздействия разработка

19. Любой человек воспринимает более полно ту информацию, на которую он настроился и к которой он приготовился -

- а) закон установки
- б) закон эффективного осмысления
- в) закон восприятия и запоминания информации
- г) закон доминанты

20. Для каждого человека существует оптимальный объем работы, при выполнении которого в полной мере раскрываются его способности и возможности

- а) закон самореализации
- б) закон установки
- в) закон оптимальной загрузки
- г) закон социальной гармонии

21. Для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления - ...

- а) закон социальной гармонии

- б)закон синергии
- в)закон своеобразия
- г)закон оптимальной загрузки

22. В каждой организации должно быть найдено наилучшее сочетание объемов ... функций производства и управления.

- а) прогностических
- б) технологических
- в) социальных
- г) административных
- д) инвестиционных
- е) информационных
- ж) патронажных

23. Руководство организации должно стимулировать потребности и интересы работников для активизации рационализаторской деятельности -

- а) принцип внутренней рационализации
- б) принцип социальной гармонии
- в) принцип опережающей рационализации
- г) принцип рациональной мотивации

24. Познание реальности преимущественно через немыслительные аспекты духовной жизни человека: волю, интуицию, воображение -

- а) эскапизм
- б) сенсуализм
- в) синергизм
- г) иррационализм

25. Последовательность этапов процесса технологической рационализации организации

- 1: разработка структуры связей с общественностью (public relations)
- 2: формирование общих представлений о перспективах спроса, о производстве новой продукции
- 3: согласование проектов с конкретными исполнителями
- 4: эскизная разработка маркетингового, конструкторского и технологического проекта
- 5: корректировка и визирование документов
- 6: компоновка документов в один файл

26. При реорганизации действующей организации приоритет должен отдаваться:

- а) коллективу относительно будущего руководителя
- б) структуре относительно функций
- в) руководителю относительно будущих работников
- г) функциям относительно структуры

27. При создании организации приоритет должен отдаваться:

- а) работникам относительно будущего руководителя

- б) функциям относительно структуры
- в) руководителю относительно будущих работников работникам
- г) структуре относительно функций

28. Создание организации путем копирования ее структуры с какого-либо образца принято называть ...

- а) копирайтинг (copyrighting)
- б) брендинг (branding)
- в) бенчмаркинг (benchmarking)
- г) франчайзинг (franchising)

29. Последовательность в соответствии с организационным принципом приоритета цели

- 1: структура
- 2: персонал
- 3: функция
- 4: цель
- 5: задача

30. Законы, соответствующие динамическому состоянию организации:

- а) закон развития
- б) закон самосохранения
- в) закон синергии
- г) закон композиции-пропорциональности
- д) закон установки
- е) закон эффективного осмысления

31. Законы, соответствующие динамическому состоянию организации:

- а) закон единства анализа и синтеза
- б) закон информированности-упорядоченности
- в) закон установки
- г) закон эффективного осмысления
- д) закон самосохранения
- е) закон композиции-пропорциональности

32. Познание реальности только через субъективное восприятие, чувство и ощущение -

- а) сенсуализм
- б) иррациональность
- в) когнитивизм
- г) холизм

33. Зависимости, узаконенные, установленные органами управления организации, принято называть ...

- а) формальными
- б) вероятностными
- в) общими
- г) долговременными

34. Последовательность выявления и формулирования закона

- 1: закон
- 2: сущность
- 3: эффект
- 4: закономерность
- 5: явление

35. Признаки закона как связи явлений или событий:

- а) причинность
- б) необходимость
- в) общеизвестность
- г) устойчивость
- д) повторяемость
- е) объективность
- ж) существенность

36. Зависимости, меняющие характер связи при изменении условий функционирования элементов процесса, принято называть

- а) долговременными
- б) объективными
- в) вероятностными
- г) формальными

37. Зависимости, распространяющиеся на основную часть организационных отношений, принято называть

- а) общими
- б) моральными
- в) краткосрочными
- г) объективными

38. [91] (*задание закрытого типа*)

Объективная, необходимая, существенная, устойчивая, повторяющаяся связь явлений или событий - ...

- а) закон
- б) принцип
- в) определение
- г) теория

39. Условия эффективности органической организационной системы:

- а) сложное нестабильное окружение
- б) работа измеряема
- в) цели и задачи известны
- г) оплата является главным мотиватором трудовой деятельности
- д) авторитет власти завоевывается
- е) данная власть признается

40. Механистическая организационная система характеризуется:

- а) субъективными критериями отбора кадров
- б) четкими правами и ответственностью
- в) размытостью уровней управления

- г) узкой специализацией в работе
- д) широкой специализацией в работе
- е) амбициозной ответственностью

41. Механистическая организационная система характеризуется:

- а) высокой степенью формализации отношений
- б) объективными критериями отбора кадров
- в) малым количеством правил и процедур
- г) неформальным характером отношений
- д) субъективной системой вознаграждения

42. Органическая организационная система характеризуется:

- а) узкой специализацией в работе
- б) объективными критериями отбора кадров
- в) ясностью в уровнях иерархии
- г) четкими правами и ответственностью
- д) субъективной системой вознаграждения персонала
- е) малым количеством правил и процедур

43. Органическая организационная система характеризуется:

- а) объективностью системы вознаграждения
- б) высокой степенью формализации отношений
- в) амбициозной ответственностью
- г) размытостью уровней управления
- д) значительным количеством правил и процедур

44. Условия эффективности механистической организационной системы:

- а) сложное нестабильное окружение
- б) авторитет власти завоевывается
- в) цели и задачи поддаются делению
- г) оплата является главным мотиватором трудовой деятельности
- д) задачи не имеют четких границ
- е) неопределенность целей и задач

45. Материальные системы, не имеющие целей и внешнего действия принято называть

- а) простыми
- б) сложными
- в) открытыми
- г) закрытыми

46. Материальные системы, способные обмениваться с внешней средой веществом, энергией и информацией, принято называть

- а) закрытыми
- б) жесткими
- в) открытыми
- г) мягкими

47. Принцип изоморфизма был разработан -

- а) Богдановым А.А.
- б) Бергаланфи Л
- в) Винером Н.
- г) Пригожиным А.И.

48. Материальные системы, обладающие высокой чувствительностью к внешним и внутренним воздействиям, но слабой устойчивостью, принято называть

- а) мягкими
- б) жесткими
- в) детерминистскими
- г) открытыми

Процедура педагогического тестирования. В условиях письменного тестирования для предъявления теста академической группе предоставляются 4 варианта теста из 45 – 60 вопросов. Тестирование ограничено во времени (1ч). Результаты тестового контроля обязательно регистрируются и определяют учебный рейтинг студента по дисциплине.

Модуль 6. Практическое применение технологий маркетинга в управлении персоналом.

1. В результате изучения модуля (раздела) дисциплины обучающийся должен овладеть следующими компонентами компетенций:

- Знать:

Знать факторы, влияющие на эффективность деятельности фирмы;

Знать особенности рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

Знать основы прогнозирования и планирования потребности на рынке.

- Уметь:

Разработать алгоритм действий менеджера по сбору информации влияющей на эффективность деятельности фирмы;

Классифицировать и сравнивать характеристики рынков образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

Решать типовые задачи на прогнозирование и планирование потребности на рынке в области работы с персоналом.

- Владеть:

Организовать сбор и обработку информации в учебной ситуации, формулировать выводы;

Осуществлять сбор информации в учебной ситуации из доступных источников для анализа рынка образовательных, консалтинговых и иных видов услуг в области работы с персоналом;

Приводить примеры прогнозирования и планирования потребности организации в персонале.

- Иметь опыт

проведения маркетингового исследования

2. Перечень типов (видов) контрольно-измерительных материалов, необходимых для оценки знаний,

умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по модулям (разделам).

Текущий контроль успеваемости – вопросы, ситуации для анализа, задания, контрольная работа.

Рубежный контроль – тесты, письменные работы.

1. Роль пассивной работы при подборе персонала

2. Что собой представляет партизанский маркетинг

3. Роль корпоративной культуры в деятельности организации (контрольная работа)

Ситуация для анализа

Менеджер, отвечающий за организацию встреч и научных мероприятий, сделал заказ автобуса для поездки группы сотрудников в загородный клуб. Автобус должен был отъехать в 9:30 утра в субботу. Автотранспортная фирма, как правило, планировала подъезд автобуса за 15–20 минут до времени отъезда. Менеджер начал беспокоиться, когда автобус не подъехал в 9:20. Он созвонился с диспетчером автотранспортной фирмы. Диспетчер сказал, что все водители отсутствуют на работе и придут не раньше 11 утра. Оказалось, что днем раньше они совершали поездку с другой группой и возвратились в 3:30 ночи, а по закону им необходимо не менее 8 часов перерыва между выездами. После разъяснения причины задержки диспетчер прекратил разговор с менеджером. Менеджер заказал несколько машин такси для доставки своей группы к ранее определенному сроку – 10 утра, когда должно было начаться запланированное мероприятие. После этого он снова позвонил в автотранспортную фирму для отмены автобуса. В понедельник он попросил автотранспортную фирму вернуть ему деньги. Но автотранспортная фирма отказалась их возвращать, так как автобус все-таки был заказан. Ему объяснили, что он не располагает правом на возвращение денег, так как заказ на автобус был отменен меньше чем за 24 часа до реализации. После нескольких недель общения по телефону и писем фирма все-таки согласилась вернуть деньги. Через полгода менеджер получил еще один чек на \$215 с извинениями за произошедшее от национального коммерческого менеджера автотранспортной фирмы.

Вопросы

1. В чем была ошибка представителей автотранспортной фирмы?

2. Как Вы думаете, продолжил ли сотрудничество менеджер по организации встреч с данной фирмой?

3. Каким наилучшим образом можно было уладить данный конфликт на разных стадиях развития ситуации?

Упражнения- Задание

1. Обоснуйте, что означает изменение факторов, влияющих на прибыль, для специалистов, работающих в одной из ведущих компаний по перевозкам?

2. Назовите составляющие внешней среды небольшой гостиницы на берегу озера.

3. Каким образом можно проанализировать внутреннюю среду предприятия? Какие действия необходимо предпринять для ее улучшения?

4. Как воздействует внутренняя среда на прибыльную работу туристского предприятия?

3. Методические материалы, определяющие формы и процедуры оценивания. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представляет собой порядок выполнения стандартных действий.

текущий контроль успеваемости: практическое занятие.

рубежный контроль: тестирование

Тест

1. Согласно данным большинства экспертов руководитель в среднем тратит на коммуникацию ... своего времени.

а) 75 - 90%

б) 10 - 15%

в) 95 - 100%

г) 50 - 75%

2. Методы коммуникации, активно используемые в фазе формулирования новой политики:

а) создание коммуникативной стратегии

б) исследование знаний - отношений - практики

в) анализ СМИ

г) реклама

д) контент- анализ

е) инструктаж

3. Методы коммуникации, активно используемые в фазе идентификации новой задачи:

а) анализ СМИ

б) работа с неформальными группами

в) исследование знаний - отношений - практики

г) маркетинг

д) обучение

е) мониторинг

4. Соответствие фазы жизненного цикла корпоративной политики с методами коммуникации

фаза идентификации новой задачи	анализ сми, изучение мнений / отношений, работа с неформальными группами
фаза формулирования новой политики	исследование знаний - отношений - практики (зоп), создание коммуникативной стратегии
фаза внедрения новой политики	проведение информационной компании, маркетинг и реклама, инструкции
фаза осуществления и контроля	мониторинг и обобщение результатов, обучение

5. Авторы моделей коммуникации:

- а) Мескон М.
- б) Лассуэл Г.
- в) Шеннон К.
- г) Шрам У.

6. Средство, с помощью которого передается сообщение, передаточный механизм от источника к получателю принято называть

- а) каналом
- б) механизмом
- в) документом
- г) потоком

7. Средство, с помощью которого передается сообщение, передаточный механизм от источника к получателю - ### .

8. Последовательность этапов процесса коммуникации

- 1: отклик генерация сообщения
- 2: кодирование сообщения
- 3: передача сообщения
- 4: прием сообщения
- 5: декодирование сообщения
- 6: генерация сообщения

9. Средства осуществления невербальной коммуникации:

- а) интонация
- б) выражение лица
- в) совещание
- г) приказ
- д) диалог
- е) инструкция

10. Процесс общения и передачи информации между людьми или группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи -

- а) коммуникация
- б) взаимодействие
- в) координация
- г) организация

11. По отношению к культуре всего общества организационная культура является

- а) субкультурой
- б) контркультурой
- в) доминирующей культурой
- г) элитарной культурой

12. Факторы, затрудняющие изменение культуры действующей организации:

- а) укоренившиеся традиции
- б) фирменный стиль
- в) отсутствие успехов
- г) неудовлетворенность работников общим состоянием дел
- д) репутация основателя организации под сомнением

13. Согласно концепции М. Вильберта принимать на работу нужно тех сотрудников, которые вызывают

- а) негативную реакцию у руководителей, которые отбирают кандидатов
- б) позитивную реакцию у руководителей, которые отбирают кандидатов
- в) негативную реакцию у будущих сослуживцев
- г) позитивную реакцию у будущих сослуживцев

14. Постоянное сохранение дистанции в межличностных отношениях характерно для ... типа организационной культуры.

- а) индивидуалистический
- б) коллективистский
- в) демократический
- г) авторитарный

15. Участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений характерно для ... типа организационной культуры .

- а) демократический
- б) коллективистский
- в) индивидуалистический
- г) авторитарный

16. Построение отношений между администрацией и работниками на моральной основе характерно для ... типа организационной культуры.

- а) коллективистский
- б) индивидуалистический
- в) авторитарный

г) демократический

17. Проявления основных типов организационной культуры

постоянное сохранение дистанции в межличностных отношениях	индивидуалистическая
отношения между администрацией и работниками базируются на моральной основе	коллективистская
участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений	демократическая
работники ожидают указаний руководителя по всем основным вопросам	авторитарная

18. Система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации -

- а) культура
- б) устав
- в) миссия
- г) программа

19. Использование неформальных механизмов и отношений, в целях экономии на издержках управления является содержанием ... функции организационной культуры.

- а) замещающей
- б) регулирующей
- в) интегрирующей
- г) развивающей

20. Черты американской организационной культуры:

- а) опора на собственные силы
- б) персональная ответственность за результат
- г) гибкая форма оплаты труда
- д) система пожизненного найма
- е) повышение заработной платы с выслугой лет
- ж) приоритет коллективного начала
- з) коллективное принятие решений

21. Тесная связь деятельности организации с продолжительным и успешным решением проблем характерна для ... типа организационной культуры.

- а) целевая
- б) клубная
- в) храмовая
- г) точечная

22. Коносуке Мацусита является автором концепции

- а) кружков качества
- б) аутосорсинга
- в) внутренних рынков
- г) реинжиниринга

23. Наименее эффективный способ передачи организационной культуры - ...

- а) инструктаж
- б) язык
- в) традиции
- г) символы

24. Построение организационной деятельности на четком различении ролевых требований характерно для ... типа организационной культуры .

- а) храмовая
- б) целевая
- в) клубная
- г) точечная

25. Получение указаний из одного центра, от одного лидера характерно для ... типа организационной культуры.

- а) клубная
- б) храмовая
- в) целевая
- г) точечная

26. Последовательность основных видов работ при создании организационной системы

- 1: разработка технического задания на создание организационной системы
- 2: приобретение, монтаж и наладка комплекса технических средств
- 3: рабочее проектирование организационной системы
- 4: формирование аппарата управления и структурных подразделений организационной системы
- 5: техническое проектирование организационной системы

27. Последовательность основных видов работ при создании организационной системы

- 1: обучение аппарата управления
- 2: проведение опытной эксплуатации организационной системы
- 3: патронажное обслуживание организационной системы
- 4: ввод организационной системы в эксплуатацию

28. Базовые контекстуальные переменные проектирования организационных систем:

- а) размер организации
- б) технология
- в) форма собственности
- г) отраслевая принадлежность

д)обеспеченность ресурсами

е)компетентность проектировщиков

29. "Для новых компаний необходимо проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно"- принцип

а)параллельности

б)синхронности

в)гармонии

г)Питера

30. Последовательность основных видов работ при создании организационной системы

1: формализация проблемы

2: определение границ проблемного

3: исследование проблемы

4: выбор границ объекта управления

5: проведение обследования объекта управления

6: заключение договора на создание организационной системы

31. "Для действующих компаний корректировка механизма внутреннего функционирования должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой" - принцип

а)последовательности

б)параллельности

в)цепи

г)проектирования

32. Действие или совокупность действий, составляющих часть проектной процедуры, алгоритм которых остается неизменным для ряда проектных процедур -

а) операция

б)акция

в)ситуация

г)паттерн

33. Соответствие методов и целей организационно проектирования

снижение себестоимости изделий	стоимостный анализ поиск границ
внутренняя совместимость между элементами системы	системотехника
пределы приемлемости проектных решений	стоимостный анализ
направление поиска	ликвидация тупиковых

	ситуаций
--	----------

34. Последовательность основных видов работ при создании организационной системы

- 1: формулирование цели создания организационной системы
- 2: постановка проблемы описание
- 3: описание конкретной ситуации
- 4: заключение договора на проведение НИР

5: формирование экспертного совета

35. Промежуточные (среднесрочные) критерии эффективности организационной системы:

- а) адаптивность
- б) развитие
- в) производительность

36. Положения, отражающие материальную заинтересованность общества в результатах деятельности любой социальной организации:

- а) эффективность
- б) производительность
- в) прибыльность
- г) лояльность
- д) толерантность

37. Конечные результаты деятельности организации следует отнести к группе показателей, характеризующих

- а) эффективность системы управления
- б) содержание и организацию процесса управления
- в) рациональность организационной структуры
- г) эмерджентность производственной подсистемы

38. Конечным критерием эффективности организационной системы является организации

- а) достижение целей
- б) устойчивое положение
- в) прибыльность
- г) выживаемость

39. Для отраслей с низким техническим уровнем, обладающих коротким производственным циклом наиболее характерна ... сеть.

- а) динамическая
- б) стабильная
- в) внутренняя
- г) социальная

40. Прототипом стабильной сети принято считать

- а) функциональную организацию
- б) матричную организацию

- в) объединение независимых компаний
- г) проектную организацию

41. Общая ответственность как принцип построения будущих организаций включает в себя:

- а) равенство и разнообразие
- б) систему добровольного обучения
- в) широкий доступ к информации
- г) либерализацию рабочих групп
- д) свободу предпринимательства

42. Свобода выбора как принцип построения будущих организаций включает в себя:

- а) широкий доступ к информации
- б) либерализацию рабочих групп
- в) равенство и разнообразие
- г) систему добровольного обучения
- д) демократическое самоуправление

43. Соответствие видов обучающих процессов и способов обучения

самоуправляемые рабочие группы	поддерживающие
всесторонний мониторинг средств информации	прогнозные
совершенствование внутреннего управления	переходящие
содержательный анализ	утилитарные

44. Соответствие видов обучающих процессов и способов обучения

тренинговые программы	поддерживающие
оценка важных проблем и тенденций	прогнозные
реорганизация процесса деловых отношений	переходящие
группы внешних консультантов	утилитарные

45. Предшественником внутренней сети считают

- а) матричную организацию
- б) проектную организацию
- в) функциональную организацию

Процедура педагогического тестирования. В условиях письменного тестирования для предъявления теста академической группе предоставляются 4 варианта теста из 45 – 60 вопросов. Тестирование ограничено во времени (1ч). Результаты тестового контроля обязательно регистрируются и определяют учебный рейтинг студента по дисциплине.

Модуль 7. Организация аттестации персонала

1. В результате изучения модуля (раздела) дисциплины обучающийся должен овладеть следующими компонентами компетенций:

- Знать:
 - основы организации маркетинговой деятельности
- Уметь:
 - выделять признаки деятельности в маркетинге персонала
- Владеть:
 - отбирать средства и методы производственно-технологической деятельности в профессиональной сфере
- Иметь опыт
 - выделять признаки деятельности в маркетинге персонала

2. Перечень типов (видов) контрольно-измерительных материалов, необходимых для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по модулям (разделам).

Текущий контроль успеваемости – вопросы, задания, реферат, тест.

Рубежный контроль – тесты, письменные работы.

1. Роль пассивной работы при подборе персонала

2. Что собой представляет партизанский маркетинг

3. Роль корпоративной культуры в деятельности организации (реферат)

Домашнее задание

Опишите, каким образом можно воздействовать на составляющие среды предприятия различных сфер производства. Какие факторы внутренней среды в нашей стране не поддаются не только воздействию, но даже контролю и планированию? Ответ обоснуйте.

Тест

1. Материальные системы, обладающие высокой устойчивостью к внешним и внутренним воздействиям, но слабой чувствительностью, принято называть.

- а) стохастическими
- б) жесткими
- в) закрытыми
- г) простыми

2. Материальные системы, способные к актам поиска, выбора и активного

решения, принято называть

- а) простыми
- б) сложными
- в) открытыми
- г) мягкими

3. Каждая система стремится выровнять свое состояние с внешним окружением, слиться с ним -

- а) закон энтропии
- б) закон синергии
- в) закон ингрессии
- г) закон развития

4. В соответствии с классификацией К. Боулдинга уровней сложности систем термостат является

- а) простой динамической структурой
- б) кибернетической системой
- в) статической структурой
- г) организмом

5. В соответствии с классификацией К. Боулдинга уровней сложности систем часовой механизм является

- а) статической структурой
- б) кибернетической системой
- в) простой динамической структурой
- г) организмом

6. В соответствии с классификацией К. Боулдинга уровней сложности систем растения являются

- а) организмами с низкой способностью воспринимать информацию
- б) простыми динамическими структурами
- в) кибернетическими системами
- г) системами с самосознанием

7. Последовательность возникновения материальных систем

- 1: человек
- 2: организм
- 3: социум
- 4: коллектив
- 5: сообщество
- 6: человечество

8. Следствиями накопления существенных изменений свойств ряда системных элементов, как правило, являются:

- а) подобие
- б) прогресс
- в) регресс
- г) эффективность
- д) гомеостаз

е)эмерджентность

9. В соответствии с классификацией К. Боулдинга уровней сложности систем кристаллы являются

а)статическими структурами

б)простыми динамическими структурами

в)кибернетическими системами

г)системами с самосознанием

10. Изоморфизмом принято называть свойство системы

а)обладать уникальными чертами

б) иметь схожие с другими системами черты

в)самостоятельно формировать свою структуру

г)быть частью системы более высокого порядка

11. Последовательность возникновения материальных систем

1: клетка

2: молекула

3: атом

4: биоценоз

5: популяция

6: организм

12. Людвиг фон Бергаланфи был одним из основателей

а)системного подхода

б)синергетического подхода

в)теории катастроф

г)теории игр

13. Методологическое направление в науке, основная задача которого состоит в разработке методов исследования и конструирования сложноорганизованных объектов - ... подход.

а)ситуационный

б) системный

в)структурно-функциональный

г)компаративистский

14. Всякая система ..., то есть в ней существуют системные единицы различных уровней.

а)упорядочена

б)рекурсивна

в) иерархична

г)изоморфна

15. Всякая система ..., то есть может рассматриваться и как самостоятельная сложная система и как подсистема системы более высокого порядка.

а)изоморфна

б)рекурсивна

в)энтропийна; г)конгруэнтна

16. Принцип обратной связи был разработан -

а)Богдановым А.А.

б)Берталанфи Л.

в)Винером Н.

г)Пригожиным А.И.

17. Целое, которое невозможно разделить на полностью независимые элементы без потери существенных свойств -

а)агломерация

б): агрегат

в)монолит

г) система

18. Основные отличия организации от других систем (по Дж. Миллеру):

а)отсутствие подсистем (гомогенность)

б) наличие самостоятельных целей

в) сложная управленческая подсистема

г)эмерджентность

д)наличие структуры и иерархии

е)наличие связи между элементами

19. Блоки, входящие в управляющую подсистему организации:

а)блок регулирования

б)блок основного производства

в) блок определения целей

г)блок обслуживающей деятельности

д)блок вспомогательного производства

20. Степень поддержки населением существующего режима, наличие оппозиционных партий принято относить к группе ... факторов внешней среды организации.

а)политических

б)правовых

в)макроэкономических

г)социальных

21. При анализе потребителей в первую очередь необходимо выявлять размеры покупаемых партий товаров, выбора товара.

а)субъективные факторы

б)ценовые факторы

в) широту

г)ситуацию

22. При анализе поставщиков в первую очередь необходимо выявлять поставок в адрес одного покупателя.

а)сроки

б) объем

в)ассортимент

г)стоимость

23. При анализе потенциальных конкурентов в первую очередь необходимо

выявлять факторы, определяющие входной и выходной рынка.

- а) параметры
- б) потоки
- в) барьеры
- г) режимы

24. При анализе прямых конкурентов в первую очередь необходимо выявлять ... собственной организации по качеству и цене товара.

- а) недостатки
- б) преимущества
- в) потенциал
- г) рейтинг

25. Механизм легальной защиты интересов участников рынка, разработанность законодательства применительно к отдельным отраслям деятельности принято относить к группе факторов внешней среды организации.

- а) политических
- б) правовых
- в) макросоциальных
- г) микроэкономических

26. Среди основных параметров внутренней среды организации центральное место занимают

- а) люди
- б) технологии
- в) цели
- г) структуры
- д) задачи

27. Документооборот, степень диверсификации, соотношение централизации и децентрализации выявляется в ходе анализа:

- а) организационной патологии
- б) организационной структуры
- в) организационной культуры
- г) организационного маркетинга

28. Совокупность норм, ценностей и поведенческих стандартов выявляется в ходе анализа:

- а) организационной структуры
- б) кадрового потенциала
- в) организационной культуры
- г) финансового

29. Собственники, попечители, акционеры и учредители являются элементами ... уровня внешнего окружения организации.

- : локального
- : рыночного
- : институционального

-: макросоциального

3. Методические материалы, определяющие формы и процедуры оценивания. Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности представляет собой порядок выполнения стандартных действий.

текущий контроль успеваемости: практическое занятие.

рубежный контроль: тестирование

Тест

1. Количественный и качественный состав персонала выявляется в ходе анализа:

- а) кадрового потенциала
- б) сильных и слабых сторон организации
- в) маркетингового
- г) организационной культуры

2. Работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период времени -

- а) задача
- б) функция
- в) цель
- г) программа

3. Стратегия заключается в накоплении организацией разнообразных ресурсов.

- а) автономии
- б) ужесточения контроля
- в) экспансии
- г) взаимной диффузии

4. Параметры изменчивости внешней среды организации:

- а) стабильность - изменчивость
- б) ламинарность - турбулентность
- в) единичность - множественность
- г) гомогенность - гетерогенность
- д) изоляция - взаимосвязанность
- е) независимость - зависимость

5. Параметры сложности внешней среды организации:

- а) гомогенность - гетерогенность
- б) единичность - множественность
- в) стабильность - изменчивость
- г) ламинарность - турбулентность
- д) изоляция - взаимосвязанность
- е) независимость - зависимость

6. Стратегия заключается в формализации и постоянных проверках при покупке ресурсов и сбыте продукта.

- а) ужесточения контроля
- б) автономии
- в) экспансии
- г) взаимной диффузии

7. Соответствие содержания стратегий взаимоотношений организации с внешней средой

стратегия автономии	накопление организацией разнообразных ресурсов
стратегия ужесточения контроля	формализация и постоянные проверки при покупке ресурсов и сбыте продукта
стратегия экспансии	расширение организации, завоевание большей доли рынка
стратегия взаимной диффузии	взаимопроникновение отдельных направлений деятельности нескольких организаций

8. Стратегии взаимоотношения организации с внешней средой, относящиеся к классу установления взаимосвязей:

- а) стратегия взаимной диффузии
- б) стратегия сращивания и слияния
- в) стратегия автономии от внешней среды
- г) стратегия ужесточения контроля над входом и выходом организации
- д) стратегия экспансии

9. Стратегии взаимоотношения организации с внешней средой, относящиеся к классу буферных:

- а) стратегия автономии от внешней среды
- б) стратегия ужесточения контроля над входом и выходом организации
- в) стратегия заключения сделок
- г) стратегия взаимной диффузии
- д) стратегия сращивания и слияния

10. Стратегия, при которой компания может самостоятельно сформировать для своей деятельности локальную среду -

- а) лидерства
- б) локальная
- в) типовая
- г) сотрудничества

11. Стратегия, при которой компания самостоятельно обеспечивает весь цикл производства и реализации продукции -

- а) типовая

- б) локальная
- в) сотрудничества
- г) лидерства

12. Стратегия опирается на взаимопроникновение отдельных направлений деятельности нескольких организаций.

- а) взаимной диффузии
- б) экспансии
- в) автономии
- г) ужесточения контроля

13. По мнению Грейнера, кризис контроля проявляется на ... стадии жизненного цикла организации.

- а) третьей (зрелость)
- б) первой (создание)
- в) второй (рост)
- г) четвертой (упадок)

14. По мнению Грейнера, основным кризисом развития организации на втором этапе ее жизненного цикла (рост) является кризис

- а) автономии
- б) контроля
- в) синергии
- г) системный

15. По мнению Грейнера, основным кризисом развития организации на первом этапе ее жизненного цикла (создание) является кризис

- а) руководства
- б) автономии
- в) контроля
- г) синергии

16. Второму этапу жизненного цикла организации (рост) свойственны:

- а) формирование коллектива
- б) развитие коммуникаций
- в) определение миссии
- г) разработка дерева целей
- д) централизация
- е) усложнение структуры

17. Соответствие этапов жизненного цикла организации и возможных кризисов ее развития (по Грейнеру)

создание	кризис автономии
рост	кризис руководства
зрелость	кризис контроля (кризис бюрократии)

упадок	кризис синергии (системный кризис)
--------	------------------------------------

18. По мнению Грейнера, кризис синергии проявляется на ... стадии жизненного цикла организации.

- а) четвертой (упадок)
- б) третьей (зрелость)
- в) первой (создание)
- г) второй (рост)

19. Четвертому этапу жизненного цикла организации (упадок) свойственны:

- а) централизация
- б) сокращение рынка
- в) формализация
- г) усложнение структуры
- д) предпринимательство
- е) разработка дерева целей

20. Третьему этапу жизненного цикла организации (зрелость) свойственны:

- а) формализация
- б) децентрализация
- в) усложнение структуры
- г) определение миссии
- д) формирование коллектива
- е) развитие коммуникаций
- ж) сокращение рынка

21. Период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость, упадок принято называть ...

- а) жизненным циклом
- б) периодом обращения
- в) сроком жизни
- г) жизненным кругом

22. Последовательность этапов концептуальной модели жизненного цикла организации

- 1: зарождение
- 2: возрастающее развитие
- 3: накопление потенциала
- 4: стабильность
- 5: кризис

23. Первому этапу жизненного цикла организации (создание) свойственны:

- а) предпринимательство
- б) определение миссии
- в) разработка дерева целей
- г) формирование коллектива

- д) децентрализация
- е) сокращение рынка

ж) активизация контактов

24. Индивид, чье положение в организационной структуре позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущих по данному каналу

- а) сторож
- б) связной
- в) космополит
- г) лидер мнения

25. Согласно данным большинства экспертов руководитель в среднем тратит на коммуникацию ... своего времени.

- а) 75 - 90%
- б) 10 - 15%
- в) 95 - 100%
- г) 50 - 75%

26. Методы коммуникации, активно используемые в фазе формулирования новой политики:

- а) создание коммуникативной стратегии
- б) исследование знаний - отношений - практики
- в) анализ СМИ
- г) реклама
- д) контент- анализ
- е) инструктаж

27. Методы коммуникации, активно используемые в фазе идентификации новой задачи:

- а) анализ СМИ
- б) работа с неформальными группами
- в) исследование знаний - отношений - практики
- г) маркетинг
- д) обучение
- е) мониторинг

28. Соответствие фазы жизненного цикла корпоративной политики с методами коммуникации

фаза идентификации новой задачи	анализ сми, изучение мнений / отношений, работа с неформальными группами
фаза формулирования новой политики	исследование знаний - отношений - практики (зоп), создание коммуникативной стратегии
фаза внедрения новой политики	проведение информационной компании, маркетинг и реклама, инструкции

фаза осуществления и контроля

мониторинг и обобщение результатов, обучение

29. Авторы моделей коммуникации:

- а) Мескон М.
- б) Лассуэл Г.
- в) Шеннон К.
- г) Шрам У.

30. Средство, с помощью которого передается сообщение, передаточный механизм от источника к получателю принято называть

- а) каналом
- б) механизмом
- в) документом
- г) потоком

31. Средство, с помощью которого передается сообщение, передаточный механизм от источника к получателю - ### .

32. Последовательность этапов процесса коммуникации

- 1: отклик генерация сообщения
- 2: кодирование сообщения
- 3: передача сообщения
- 4: прием сообщения
- 5: декодирование сообщения
- 6: генерация сообщения

33. Средства осуществления невербальной коммуникации:

- а) интонация
- б) выражение лица
- в) совещание
- г) приказ
- д) диалог
- е) инструкция

148. Процесс общения и передачи информации между людьми или группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи -

- а) коммуникация
- б) взаимодействие
- в) координация
- г) организация

34. По отношению к культуре всего общества организационная культура является

- а) субкультурой
- б) контркультурой
- в) доминирующей культурой

г) элитарной культурой

35. Факторы, затрудняющие изменение культуры действующей организации:

а) укоренившиеся традиции

б) фирменный стиль

в) отсутствие успехов

г) неудовлетворенность работников общим состоянием дел

д) репутация основателя организации под сомнением

36. Согласно концепции М. Вильберта принимать на работу нужно тех сотрудников, которые вызывают

а) негативную реакцию у руководителей, которые отбирают кандидатов

б) позитивную реакцию у руководителей, которые отбирают кандидатов

в) негативную реакцию у будущих сослуживцев

г) позитивную реакцию у будущих сослуживцев

37. Постоянное сохранение дистанции в межличностных отношениях характерно для ... типа организационной культуры.

а) индивидуалистический

б) коллективистский

в) демократический

г) авторитарный

38. Участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений характерно для ... типа организационной культуры .

а) демократический

б) коллективистский

в) индивидуалистический

г) авторитарный

39. Построение отношений между администрацией и работниками на моральной основе характерно для ... типа организационной культуры.

а) коллективистский

б) индивидуалистический

в) авторитарный

г) демократический

40. Проявления основных типов организационной культуры

постоянное сохранение дистанции в межличностных отношениях	индивидуалистическая
отношения между администрацией и работниками базируются на моральной основе	коллективистская
участие подчиненных в выработке и принятии управленческих решений	демократическая

работники ожидают указаний руководителя по всем основным вопросам

авторитарная

41. Система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации -

- а) культура
- б) устав
- в) миссия
- г) программа

42. Использование неформальных механизмов и отношений, в целях экономии на издержках управления является содержанием ... функции организационной культуры.

- а) замещающей
- б) регулирующей
- в) интегрирующей
- г) развивающей

43. Черты американской организационной культуры:

- а) опора на собственные силы
- б) персональная ответственность за результат
- г) гибкая форма оплаты труда
- д) система пожизненного найма
- е) повышение заработной платы с выслугой лет
- ж) приоритет коллективного начала
- з) коллективное принятие решений

44. Тесная связь деятельности организации с продолжительным и успешным решением проблем характерна для ... типа организационной культуры.

- а) целевая
- б) клубная
- в) храмовая
- г) точечная

45. Коносуке Мацусита является автором концепции

- а) кружков качества
- б) аутсорсинга
- в) внутренних рынков
- г) реинжиниринга

46. Наименее эффективный способ передачи организационной культуры - ...

- а) инструктаж
- б) язык
- в) традиции
- г) символы

Процедура педагогического тестирования. В условиях письменного тестирования для предъявления теста академической группе предоставляются 4 варианта теста из 45 – 60 вопросов. Тестирование ограничено во времени (1ч). Результаты тестового контроля обязательно регистрируются и определяют учебный рейтинг студента по дисциплине.

Список литературы

1. Аакер, Д. (Aaker, D.). Маркетинговые исследования = Marketing research : [пер. с англ.] / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дэй. - 7-е изд. - СПб. : Питер, 2004. - 841 с. : ил. - (Маркетинг для профессионалов). - ISBN 5-314-00044-X : 542-22.
2. Анисимова, Н.А. Планирование на предприятии : учеб. пособие для студентов, обучающихся по направлениям 080500 "Менеджмент", 270100 "Строительство" / Н.А. Анисимова, Е.А. Шарапова ; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т. - Воронеж : Воронеж. гос. архитектурно-строит. ун-т, 2011. - 100, [1] с. - ISBN 978-5-89040-307-0 : 109-34.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов по специальностям 080507 "Менеджмент организации", 080503 "Антикризисное управление" / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 283 с. - (Высшее образование). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-16-002589-6 : 119-90.
4. Басовский, Л.Е. Маркетинг : курс лекций / Л.Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 219 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002309-7 : 50-30.
5. Басовский, Л.Е. Маркетинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080500 "Менеджмент" / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. - 2-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 420, [1] с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-16-003633-5 : 329-89.
6. Басовский, Л.Е. Принятие стратегических маркетинговых решений в образовательных учреждениях : учеб. пособие [для студентов специальностей "Управление инновациями", "Менеджмент качества"] / 0000221342. - М. : [Рос. гос. ун-т инновац. технологий и предпринимательства], 2011. - 176, [1] с. : ил. - 183-15.
7. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.И. Беляев. - М. : КНОРУС, 2009. - 1 электрон. опт. диск

(CD-ROM). - (Электронный учебник). - Систем. требования: операц. система Microsoft Windows 2000/XP ; процессор с частотой не ниже 500 MHz ; оператив. память 64 Мб и более ; жёст. диск с объёмом свобод. места не менее 40 Мб ; видеокарта с 8 Мб памяти или лучше ; SVGA монитор с поддержкой разрешения 1024x768 ; CD привод 4x или лучше (рекомендуется 16x) ; зв. карта (любая). - Загл. с этикетки диска. - Гриф УМО. - ISBN 978-5-390-00382-4 : 250-00.

8.Беляев, В.И.Маркетинг: основы теории и практики [Электронный ресурс] : электрон. учеб. / В.И. Беляев. - М. : КНОРУС, 2010. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - (Электронный учебник). - Систем. требования: операц. система Microsoft Windows 2000/XP ; процессор с частотой не ниже 500 MHz ; оператив. память 64 Мб ; 40 Мб свобод. места на жёст. диске ; видеокарта с объёмом памяти от 8 Мб ; SVGA-монитор с поддержкой разрешения 1024x768 ; пишущий CD-привод 4x ; зв. карта (любая). - Загл. с этикетки диска ; Сведения об изд. с контейнера. - Гриф УМО. - ISBN 978-5-406-00595-8 : 360-00.

9.Годин, А.М. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов / А.М. Годин. - М. : Дашков и К° [и др.], 2005. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Систем. требования: Windos 98/Me/2000/XP ; память 64 МБ ОЗУ ; дисковод 4-х CD-ROM ; экран 1024X768 пикселей. - Загл. с этикетки диска. - Гриф МО. - 250-00.

10.Гончаров, М.А. (Goncharov, M.A.).Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования = Fundamentals of Marketing and Consulting in the Sphere of Education : учеб. пособие для слушателей системы доп. пед. образования / Гончаров, М.А. - М. : КНОРУС, 2010. - 335, [1] с. - Гриф УМО. - ISBN 978-5-406-00182-0.

11.Гражданский Кодекс Российской Федерации.

12.Добренёв, В.И.Методы социологического исследования : учеб. для студентов вузов / В.И. Добренёв, А.И. Кравченко. - М. : ИНФРА-М, 2009. -

767 с. - (Высшее образование). - Гриф МО. - ISBN 978-5-16-003457-7 : 288-64.

13.Дорофеев, В.Д.Инновационный менеджмент : учеб. пособие для студентов вузов по специальности "Менеджмент организации" / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева. - Ростов н/Д : Феникс, 2009. - 442, [1] с. : ил. - (Высшее образование). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-222-15740-4 : 248-30.

14.Железко, Б.А.Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие для студентов вузов / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько. - Минск : Книжный дом [и др.], 2006. - 216 с. - ISBN 985-489-272-7 : 68-15.

15.Котерова, Н.П.Основы маркетинга : учеб. пособие для нач. проф. образования / Н.П. Котерова ; ред. Л.В. Толочкова. - М. : Академия, 2004. - 144 с. - (Профессиональное образование). - Гриф МО. - ISBN 5-7695-1440-X.

16.Лашкова, Е.Г.Маркетинг: практика проведения исследований : учеб. пособие для студентов вузов / Е.Г. Лашкова, А.И. Куценко. - М. : Академия, 2008. - 239, [1] с. - (Высшее профессиональное образование). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-7695-4751-5 : 306-77.

17.Мазур, И.И.Управление проектами : учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. - М. : Экономика, 2001. - 574 с. - (Современное бизнес-образование). - Гриф МО. - ISBN 5-282-02113-7.

18.Малхотра, Н.К. (Malhotra, Naresh K.).Маркетинговые исследования = Marketing research an applied orientation : практ. рук. / Нэреш К. Малхотра. - 4-е изд. - М. [и др.] : Вильямс, 2007. - 1186 с. - ISBN 978-5-8459-0940-6 : 883-52.

Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080111 - Маркетинг / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. - 2-е изд. ; перераб. и доп. - М. : Вузовский учебник [и др.], 2013. - 280, [2] с. - (Вузовский учебник). - Гриф МО. - ISBN 978-5-9558-0163-6 : 226-50.

19.Мельников, В.П.Исследование систем управления : учеб. для студентов вузов / В.П. Мельников. - М. : Академия, 2008. - 326, [2] с. - (Высшее профессиональное образование). - ISBN 978-5-7695-4100-1 : 360-13.

Основы маркетинга = Principles of Marketing / Филип Котлер [и др.]. - 4-е европ. изд. - М. [и др.] : Вильямс, 2009. - 1200 с. : ил. - ISBN 978-5-8459-1227-5 : 404-00.

20.Панкрухин, А.П.Маркетинг : учеб. для студентов вузов по специальности 080111 - "Маркетинг" / А.П. Панкрухин. - 5-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2007. - 654, [1] с. : ил. - (Высшее экономическое образование). - Гриф МО. - ISBN 978-5-365-00636-2 : 174-24.

21.Резник, Г.А.Введение в маркетинг : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" / Г.А. Резник. - 2-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 200, [2] с. - (Высшее образование). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-16-004902-1 : 236-80.

22.Управление инновационными проектами : учеб. пособие по специальности "Менеджмент организации" / под ред. В.Л. Попова. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 334, [1] с. - (Высшее образование). - Гриф УМО. - ISBN 978-5-16-002774-2 : 124-85.

23.Управление организацией : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина ; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т управления. - 4-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 734, [1] с. - (Высшее образование). - Гриф МО. - ISBN 978-5-16-002768-5 : 317-90.

24.Чернопятов А.М.Теория организации: Учебное пособие для студентов высш. Учеб. заведений.-С: Советская типография, 2010.-200с.

25.Чернопятов А.М. Функционирование финансового механизма предприятия: Учебное пособие для студентов высш. Учеб. заведений. – С: Издательство «Советская типография», 2012. – 270с.

26. Чернопятов А.М. Государственное регулирование предпринимательской деятельности: Учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений.-М.: Издательство ООО «Винчера», 2013. -195с.
27. Чернопятов А.М. Бенчмаркетинг: Учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений.-С: Издательство ООО "Винчера", 2014.- с.227
28. Чернопятов А.М. Теория организации: учебное пособие/А.М. Чернопятов, В.В. Попова. -М.: Издательство "Палеотип", 2015. - 316с.
29. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник/А.М. Чернопятов.-М.: Издательство "Палеотип", 2015.-348с.

A. M. CHERNOPYATOV
MARKETING STAFF

A. M. ЧЕРНОПЯТОВ
МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

Published in the author's edition

Assigned to print 23.05.2016. Format 60x84/16.
CPP 15, 9. Order 214. Circulation 500

Lulu Press, Inc.,
3101 Hillsborough St., Raleigh,
North Carolina 27607, USA

Printed in "Si-press"
020-120 Komsomolskiy St.,
Barnaul, 656038, Russia,
+7 (3852) 53-37-42
+7 (960) 944-99-27
izdatsipress@mail.ru
www.si-press.ru