

Министерство образования Республики Беларусь
Белорусский государственный университет
Исторический факультет
Кафедра источниковедения

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

_____ Ходин С. Н.

«15» декабря 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

_____ Кохановский А. Г.

«28» ноября 2023 г.

Управление персоналом

Электронный учебно-методический комплекс для
специальности: 1-21 03 02 «Регионоведение»

Авторы:

Ходин С.Н., доктор исторических наук, профессор;

Беляева Н.Р., старший преподаватель

Регистрационный № 2.4.2-24/378

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета БГУ
30.11.2023 г., протокол № 3.

Минск 2023

УДК005.95/.96(075.8)
Х 692

Утверждено на заседании Научно-методического совета БГУ
Протокол № 3 от 30.11.2023 г.

Решение о депонировании вынес:
Совет исторического факультета
Протокол №3 от 28.11.2023 г.

А в т о р ы:

Ходин Сергей Николаевич, заведующий кафедрой источниковедения БГУ, доктор исторических наук, профессор кафедры источниковедения БГУ,
Беляева Наталия Романовна, старший преподаватель кафедры источниковедения БГУ.

Рецензенты:

Кафедра экономической политики и государственного управления Института управленческих кадров Академии управления при Президенте Республики Беларусь, (заведующий кафедрой экономической политики и государственного управления Института управленческих кадров Академии управления при Президенте Республики Беларусь, Мацель В. М., доктор исторических наук, профессор),

Маскевич А. И., доцент кафедры истории Беларуси нового и новейшего времени исторического факультета Белорусского Государственного Университета, кандидат исторических наук, доцент.

Ходин, С. Н. Управление персоналом : электронный учебно-методический комплекс для специальности: 1-21 03 02 «Регионоведение» / С. Н. Ходин, Н. Р. Беляева ; БГУ, Исторический фак., Каф. источниковедения. – Минск : БГУ, 2023. – 109 с. – Библиогр.: с. 107–109.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) предназначен для студентов специальности 1-21.03.02 «Регионоведение» по дисциплине «Управление персоналом». Содержание ЭУМК предполагает изучение вопросов, связанных с актуальными проблемами управления персоналом, решение которых позволяет современному менеджеру обеспечить выживаемость предприятия и его развитие. В ЭУМК представлены современные трактовки управления человеческими ресурсами, а также наиболее актуальные разделы этого управления: основы управления персоналом, кадровый потенциал, стратегия, функции и методы управления, в том числе методы подбора и планирования персонала, управление знаниями. ЭУМК включает: теоретический раздел, практический раздел, раздел контроля знаний и вспомогательный.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|------------|
| ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА | 4 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ..... | 7 |
| 1.1. Персонал в современной организации..... | 7 |
| 1.2. Руководство персоналом как разновидность власти | 17 |
| 1.3. Управление персоналом как специфическая сфера управления | 28 |
| 1.4. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина | 33 |
| 1.5. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом..... | 37 |
| 1.6. Современные технологии привлечения, оценки, отбора, адаптации и стимулирования персонала | 41 |
| 1.7. Информационные технологии в управлении персоналом..... | 55 |
| 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ..... | 65 |
| 2.1. Примерная тематика практических занятий..... | 65 |
| 2.2. Тест..... | 65 |
| 2.3. Проблемные ситуации, практические задания, дискуссионные вопросы | 85 |
| 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ | 105 |
| Вопросы к зачету | 105 |
| 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ | 107 |
| 4.1. Учебная программа | 107 |
| 4.2. Рекомендуемая литература | 107 |
| Основная | 107 |
| Дополнительная | 108 |
| 4.3. Электронные ресурсы | 108 |

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по учебной дисциплине «Управление персоналом» предназначен для студентов, обучающихся по специальности 1–21 02 03 «Регионоведение». Учебная дисциплина «Управление персоналом» относится к модулю «Экономика и управление» (компонент учреждения высшего образования) и является дисциплиной по выбору студента.

Учебная программа дисциплины «Управление персоналом» составлена с учетом межпредметных связей с учебными дисциплинами «Информационные технологии в регионоведении», «История белорусской государственности», «Историко-культурный и экономический потенциал Беларуси».

Приобретенные в ходе изучения дисциплины «Управление персоналом» знания будут полезны при изучении курсов «Теория и практика межкультурных коммуникаций» и «Методология и методы политического анализа». ЭУМК способствует формированию знаний, умений и навыков, необходимых для повышения эффективности профессиональной деятельности.

ЭУМК включает четыре раздела: теоретический, практический, вспомогательный, раздел контроля знаний. Теоретический раздел включает конспект лекций. Он содержит структурированный теоретический материал по основным вопросам курса и может быть использован для самостоятельной подготовки студентов к лекциям и к практическим занятиям. Обеспечивает возможность предварительного изучения студентами материалов темы лекции для возможности в последующем лучше понимать лекционный материал. Практический раздел включает примерную тематику практических работ, тест и проблемные ситуации, вопросы для обсуждения на практических занятиях. Раздел контроля знаний включает вопросы к зачету. Вспомогательный раздел содержит учебную программу по дисциплине «Управление персоналом», а также список рекомендуемой литературы.

ЭУМК обеспечивает планирование, организацию и методическое обеспечение учебного процесса, способствует повышению качества и усилению практико-ориентированности учебного процесса студентов по дисциплине «Управление персоналом».

Цель ЭУМК – формирование у студентов знаний в области современных методов и инструментов управления персоналом, а также развития способностей и навыков, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учетом последних достижений и опыта в области управления персоналом.

Задачи ЭУМК:

- сформировать представление о теории управления и правовых основах организации работы с персоналом в организации;
- раскрыть современные подходы к концепции управления персоналом;

- ознакомить с современными технологиями привлечения, отбора и адаптации персонала;
- расширить знания в сфере моделирования трудовой карьеры;
- ознакомить с основными направлениями в области трудовых отношений в Республике Беларусь, а также с мировыми показателями и мероприятиями по эффективному решению трудовых проблем и эффективному использованию кадров;
- показать необходимость постоянного совершенствования системы управления персоналом, направления автоматизации работ по управлению персоналом.

В результате освоения учебной дисциплины студент должен:

знать:

- исторические, региональные, теоретические и правовые основы управления;
- принципы и методы управления персоналом;
- механизм оценки эффективности работы сотрудников;
- основные элементы корпоративной культуры организации;
- современные технологии привлечения, оценки, отбора, адаптации и стимулирования персонала;
- основные направления автоматизации работ по управлению персоналом;

уметь:

- проводить оценку деятельности персонала в организации;
- применять способы повышения эффективности работы персонала;
- самостоятельно приобретать и использовать в работе с персоналом знания и умения, расширять свое научное мировоззрение;
- использовать компьютеризированные методики поиска, подбора, оценки и развития персонала
- организовывать деятельность персонала с учетом особенностей и организационно-технических условий производства;
- использовать методы профессиональной ориентации, консультирования и профотбора
- разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

владеть:

- способами повышения эффективности управления персоналом;
- методикой разработки кадровой политики организации;
- навыками формирования кадрового резерва и планирования карьеры персонала.

«Управление персоналом» является одной из важных учебных дисциплин в системе профессиональной подготовки будущих специалистов в области регионоведения. Предполагает овладение как общими, так и специальными знаниями, умениями и навыками.

Учебная дисциплина способствует формированию универсальных, базовых профессиональных и специальных компетенций согласно образовательному стандарту по указанной специальности.

В числе педагогических методик и технологий преподавания дисциплины, способствующих совершенствованию самостоятельной работы, вовлечению студентов в поиск и управление знаниями, приобретению опыта самостоятельного решения проблемных ситуаций, развития индивидуальных способностей обучаемых следует выделить: практико-ориентированный подход, метод учебной дискуссии, метод группового обучения.

Программа учебной дисциплины предназначена для студентов дневной формы получения высшего образования.

Учебная дисциплина «Управление персоналом» изучается в 3 семестре. Всего на изучение учебной дисциплины отведено 120 часов, в том числе:

– для очной формы получения высшего образования 50 аудиторных часов, из них: лекции – 26 часов, семинарские занятия – 20 часов и управляемая самостоятельная работа (ДО) – 4 часа.

Трудоемкость учебной дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

Форма текущей аттестации – зачет.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Персонал в современной организации

Управление и коммуникация

В современном мире *персонал* – это основа организации, более того, персонал – это залог будущего успеха той или иной организации. Без сотрудников нет организации, а без квалифицированных сотрудников ни одна организация не достигнет своих целей и не сможет выжить. На сегодняшний день познания в сфере управления людьми приобретают все большее и большее значение.

Управление персоналом – это область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование. Несмотря на то, что с точки зрения менеджмента, главной целью для бизнеса остается прибыль, практика управления персоналом, а также современная теория управления персоналом уделяет значительное внимание персоналу компании, а также необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей своих сотрудников.

Управление считается одновременно *древнейшим искусством и новейшей наукой*. Управление – процесс целенаправленного воздействия на систему (механическую, технологическую, биологическую, социальную), в результате которого достигается ее упорядоченность, развитие в соответствии с поставленными целями. В данном учебном курсе рассматривается социальное управление – вид управления, процесс воздействия на общество, социальные группы, отдельных индивидов с целью упорядочения их деятельности, повышения уровня организованности социальной системы. Видами социального управления являются государственное управление, местное управление, управление в организации, общественное самоуправление.

Управление невозможно без коммуникации. Термин «коммуникация» вошел в научный оборот с начала XX в. Он происходит от латинского «communis», что в переводе означает «общее» или «общность» передающего и получающего информацию. Коммуникация может быть определена как передача смысла и значения информации с помощью определенных символов. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается (информация), и то, как это «что» передается (процесс коммуникации). Таким образом, для осуществления коммуникации требуется наличие, как минимум, двух людей, которые в процессе управленческого взаимодействия приходят к пониманию смысла передаваемой информации или озвучиваемой проблемы.

Выделяют коммуникации между организацией и ее внешней средой, межуровневые коммуникации в организациях, коммуникации между различными

отделами, неформальные коммуникации (к примеру, слухи), невербальные коммуникации (выражение лица, позы и жесты).

Обмен информацией между двумя или более людьми образует коммуникационный процесс, основная цель которого – обеспечение понимания информации. В коммуникационном процессе выделяют четыре базовых элемента: 1) отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее; 2) сообщение – информация, закодированная с помощью символов; 3) канал – средство передачи информации; 4) получатель – лицо, которому назначено информацию и которое интерпретирует ее.

В процессе коммуникации часто приходится преодолевать барьеры, которыми могут являться различия в восприятии, процессах кодирования и декодирования информации, невербальных коммуникациях и другие факторы (помехи, связанные со средствами сообщения), затрудняющие точную передачу информации между индивидами. В ряде пособий барьеры, препятствующие коммуникации называют шумом. Ключевым способом улучшения коммуникационных процессов является формирование системы обратной связи.

Человек в традиционном и современном производственном процессе. Основные вехи истории управления персоналом

Управление как специфический вид социальной деятельности включает три главных составных части, или три сферы: 1) планирование, т.е. определение целей и задач предприятия и любой другой организации, а также путей их реализации; 2) организацию, упорядочивающую и регулирующую деятельность людей; 3) управление персоналом. Любое социальное управление есть управление людьми, поэтому управление персоналом неразрывно связано со всей историей управления.

Управление персоналом зародилось с момента появления человека. Вместе с тем, до начала XX в., управление персоналом как специфическая функция не выделялось из социального управления и осуществлялось на основе здравого смысла, опыта и традиций. Труд носил преимущественно индивидуальный характер, и основной ячейкой производственной деятельности выступала семья, глава которой обычно осуществлял и управленческие, и производственные функции (такое положение в некоторых странах мира сохраняется до сих пор). В древности первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных ограниченных физических и интеллектуальных способностей, сталкиваясь с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. Они имели формальные структуры управления, которые с течением времени они становились все более четкими и сложными. Значимость руководства персоналом резко повышалась при управлении крупными массами людей: армиями, строителями крупных сооружений (пирамид, зданий, каналов и т.п.). Но и в этих случаях управление людьми не выделялось из управления в целом.

Первые заметные шаги на пути выделения функции управления персоналом были сделаны в средние века. В эпоху Раннего Средневековья ведущую роль играла религия и поэтому управленческие идеи были частью богословия и схоластической философии, для которых характерна оценка менеджмента с морально-этической, религиозной позиции. Тогдашние трактаты по управлению были компиляцией старых текстов, дополненных цитатами из Библии и поучений святых отцов. Важную роль в системе управления Средневековья играла существующая стратификация общества. Для каждого из сословий была характерна своя идеология, культура, сакральное восприятие мира, которые оказывали значительное влияние на формирование управленческой культуры. Укрепление могущества городов и превращение их в ремесленно-торговые центры, привело к закреплению за горожанами права на самоуправление. Одновременно с развитием городов происходило формирование цеховой организации и культуры ремесла. Основой организации цеха было равное право его членов в пользовании всеми привилегиями и правами. Мастер был одновременно и владельцем, и управляющим, и работником, а управление осуществлялось на основе здравого смысла, опыта и цехового устава. В гильдиях и цехах – объединениях ремесленников: каменщиков, кожевников, плотников проявлялась забота об улучшении условий труда, оплаты и жизни работников, об обучении пополнения – учеников, а также осуществлялось регулирование профессиональной карьеры, продвижения по ступенькам цеховой иерархии.

В эпоху промышленной революции на смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда и его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождалось повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением простых работников от собственников и работодателей друг от друга, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями. Руководители организаций искали пути предупреждения конфликтов, их сглаживания и безболезненного разрешения, формирования партнерских отношений между администрацией и рабочими. Многие руководители сами не справлялись с задачами управления персоналом, для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом требовались специальные сотрудники и специализированные подразделения.

В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимpton пресс» создала отдел кадров. В 1912 г. в США появилось специальное подразделение, на которое возлагались функции посредничества между рабочими и администрацией и обеспечения социального мира на предприятии. В 20-х годах XX в. подобные службы (отделы, департаменты) получают распространение в США, а также в ряде стран Западной Европы. Работников этих служб называли секретарями по благосостоянию (благополучию). Они занимались налаживанием отношений

между администрацией и «синими воротничками», выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность фирме, иногда устраивали совместные празднества, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или занимались их «успокоением», оформляли кадровую документацию.

В 1930-е гг. работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В это десятилетие и в 1940-х гг. принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы нормативные акты способствовали заключению коллективных договоров между предпринимателями и профсоюзами. Начали возникать службы управления персоналом, а также новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п. Вместе с тем, вплоть до 60-х годов XX в. деятельность кадрово-посреднических служб в управлении предприятием имела скорее вспомогательный, чем основной, базовый характер. Это объяснялось преимущественно индустриальным характером труда, требующим его жесткого разделения, узкой специализации работников, функциональной поляризации исполнителей и управляющих. Суть представлений данного периода достаточно полно выражена в теории и практике тейлоризма. Основы тейлористской модели управления были заложены в вышедшей в 1911 г. книге Ф. Тейлора (США) «Принципы научного управления», а также в опубликованных несколько позднее работах А. Файоля (Франция). Эти классики теории менеджмента задались целью разработать оптимальные для всех предприятий научные методы управления и организации труда. Главная идея тейлоризма в воззрениях на управление в целом и место в нем управления персоналом заключалась в том, чтобы смоделировать труд как совокупность самых простых операций, наиболее быстро выполняемых узко специализированными работниками с целью получения максимальной прибыли.

В 1950 – 1960-е гг. развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. Появилась необходимость правового обеспечения системы управления персоналом, что в свою очередь привело к разработке внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Стало набирать обороты движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом в частности. Изменяется система материального

стимулирования, происходит отход от жесткого нормирования труда. Вместе с тем, теория и практика тейлоризма господствовала в странах Запада на протяжении нескольких десятилетий, примерно до 80-х годов.

Свое относительно современное обоснование и развитие тейлоризм нашел в концепциях деквалификации труда в ходе научно-технического прогресса, теоретическую основу которых заложили Д. Брайт (США) и Ж. Фридман (Франция) в 1950-х годах. В соответствии с их утверждениями, по мере развертывания НТП будет усиливаться специализация работников и примитивизация их трудовых операций. Они настаивали на том, что творческие, интеллектуальные функции будут все больше концентрироваться в сфере разработок и проектирования. Однако, в настоящее время в условиях частого изменения производственных программ, растущей диверсификации выполняемых в производственном процессе задач, массового применения сложного, многофункционального оборудования тейлоризм все чаще рассматривается как препятствие на пути внедрения более эффективных моделей управления, соответствующих современной стадии НТП (хотя и сегодня тейлористские методы в форме неотейлоризма или тейлоризма «с человеческим лицом», смягчающие производственный климат, достаточно широко используются в управлении).

Современное социальное управление требует новых подходов и современных методов организации управления персоналом.

Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе

В 1970-е годы произошли существенные изменения в управлении персоналом и в системе управления организациями в целом. Прежде всего, это было связано с вступлением ряда промышленно развитых стран Запада в постиндустриальную стадию развития, а также с действием целого ряда факторов экономического, политического и социально-культурного характера. В числе *первых* следует отметить такой фактор повышения роли персонала в современном производстве как *существенные изменения в содержании труда*, вызванные применением новых техник, технологий и методов производственной деятельности. Благодаря *автоматизации* перестала существовать непосредственная связь между интенсивностью труда и его производительностью, сделав ненужной характерную для управления персоналом в тейлористской модели функцию «максимального выжимания пота». Это способствовало росту интеллектуальной составляющей, ответственности и самоконтроля работника. Большое влияние на содержание труда оказала *компьютеризация* производства, произошедшая в 1980-х гг. в связи с миниатюризацией и удешевлением компьютеров. Все более актуальным становится девиз фирмы ИВМ: «Машина работает, человек думает».

Вторым фактором повышения роли персонала в современном обществе является изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины. Контроль – одна из важнейших

функций управления персоналом. Тейлористская модель управления предусматривала жесткий авторитарный контроль руководителя за подчиненными и строгость наказаний. Современная техника, технология и методы хозяйствования уменьшают возможности и необходимость такого контроля, особенно контроля, непосредственно в трудовом процессе.

Третья группа факторов, обусловивших радикальное повышение роли персонала в производстве и управлении им, – это макроэкономические факторы. В силу роста производства и предложения, произошла ориентация с показателя валового объёма производства на те направления, которые удовлетворяли спрос потребителя. Обострение конкуренции на мировом рынке способствовало повышению качества продукции. Примерно с 60 - 70-х годов XX в. под влиянием экономического роста и повышения благосостояния населения происходит постепенная переориентация производства с массовой, многосерийной продукции на мелкосерийную. «Диверсифицированная серийность» и адекватная ей гибкая адаптивность производства, постепенно становятся производственной парадигмой XXI века.

Четвертым фактором повышения роли персонала в современном производстве, а также управления им явилось изменение форм организации труда на предприятии, к числу которых следует отнести более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабах всей организации – на макроуровне, так и в ее отдельных подразделениях – на микроуровне.

Пятым фактором возрастания роли персонала стало повышение образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности. Предсказания ряда теоретиков 1970 - 1980-х годов о декавалификации работников и падении личностной ценности труда и его культуры не оправдались. В 90-х годах XX в. шло формирование нового, более зрелого типа личности работника, который уже не довольствовался послушанием и обезличенным, механическим трудовым усердием, а стремился найти в трудовой деятельности смысл жизни, стать активным соучастником производства. В свою очередь, этот процесс нашёл отражение в *шестом* факторе: повышении роли персонала в современной организации – развитии демократии на производстве и в обществе. Это выражается в готовности к партиципации, т.е. участию в делах организации, и т.п.; а также в принятии нормативных актов, защищающих права работника и регулирующих отношения на производстве. Развитие демократии в обществе и на производстве связано с *седьмым* фактором: ростом цены рабочей силы. Самыми высокими затраты на труд в последние годы были в ФРГ и Швейцарии, хотя по величине зарплаты эти страны уступают США и некоторым другим государствам.

Теории человеческого и социального капитала

К видам капитала, т.е. ценностным компонентам производства, способным приносить прибыль, относятся: *финансовый* главным образом деньги; *физический* – техника, оборудование, сырье, материальные элементы производства в целом, и

личностный, включающий *человеческий* и *социальный* капиталы. В самом общем смысле *человеческий капитал* – это знания, навыки и профессиональные способности работника. Само понятие «человеческий капитал» характеризует качество рабочей силы, возможности работника в трудовом процессе.

Ещё К. Маркс самого человека называл основным капиталом. В эпоху же постиндустриального общества категория «человеческий капитал» наполняется новым качественным содержанием. Становление теории человеческого капитала относится к середине двадцатого века, в тот исторический период развития экономики, когда резко увеличились различия в темпах экономического роста между отдельными промышленно развитыми и отсталыми государствами.

Формирование теории человеческого капитала как самостоятельного научного направления связано с зарубежными исследованиями второй половины XX в. Этому способствовали сложившиеся к этому времени особые социально-экономические условия. Основоположниками современной теории человеческого капитала являются лауреаты Нобелевской премии 1979 и 1992 гг. соответственно Т. Шульц и Г. Беккер – американские ученые-экономисты.

Г. Беккер развил теорию человеческого капитала. Он внес существенный вклад в данное научное направление и считается общепризнанным создателем научной школы в рамках концепции человеческого капитала. В книге «Инвестиции в человеческий капитал» (1962 г.), Г. Беккер отмечал, что человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека. К основным направлениям инвестирования он относил обучение, подготовку на производстве, расходы на здравоохранение, миграцию, поиски информации о ценах и доходах. Условием получения дохода с человеческого капитала является трудовое усилие работника. Величина человеческого капитала, по его мнению, измеряется в денежных единицах и определяется величиной инвестиций в образование, здравоохранение и т.п.

Общие знания (*общий человеческий капитал*) индивидуума формируются в результате реализации образовательной и воспитательной функции семьи, услуг воспитания и образования учреждений среднего и высшего образования. Доход, полученный от общих знаний, присваивается непосредственно обладателем знаний или членам его семьи – теми, кто в этом случае выступает инвесторами общего человеческого капитала. Специальные знания (*специальный человеческий капитал*) формируется и накапливается в процессе трудовой деятельности на конкретном производственном месте. Его часто отождествляют с опытом, навыками специалиста в рамках его работы в данной организации. Инвесторами специальных знаний одновременно являются как сам их обладатель, так и хозяйствующий субъект, в котором работает данный специалист.

Человеческим капиталом владеют прежде всего интеллектуально богатые личности, способные ориентироваться в нестандартной ситуации, грамотно принимать решения (не только производственного характера в рамках своих профессиональных способностей) и более успешно их реализовывать. Поэтому

человеческий капитал человека в принципе неотделим от его интеллектуального потенциала.

К основным типам вложений в человека относят образование, профессиональная подготовка, здравоохранение, рождение и воспитание детей и др. Образование и профессиональная подготовка, обогащая человека знаниями и умениями, наращивают объём человеческого капитала, охрана здоровья продлевает жизнь, рождение и уход за детьми воспроизводят человеческий капитал в следующем поколении.

Центральное место в теории человеческого капитала принадлежит понятию внутренних *норм отдачи*. Они строятся по аналогии с нормами прибыли на капитал и позволяют оценивать эффективность человеческих инвестиций, прежде всего – в образование и производственную подготовку. Теоретики человеческого капитала исходят из представления, что при вложении средств в подготовку и образование учащиеся и их родители ведут себя рационально, взвешивая соответствующие выгоды и издержки. Подобно "обычным" предпринимателям, они сопоставляют ожидаемую предельную норму отдачи от таких вложений с доходностью альтернативных инвестиций (процентами по банковским депозитам, дивидендами по ценным бумагам и т. д.). В зависимости от того, что экономически целесообразнее, принимается решение либо о продолжении учебы, либо о ее прекращении. Нормы отдачи выступают, следовательно, как регулятор распределения инвестиций между различными типами и уровнями образования, а также между системой просвещения в целом и остальной экономикой. Высокие нормы отдачи свидетельствуют о недоинвестировании, низкие – о переинвестировании. Различают частные и социальные нормы отдачи. Первые измеряют эффективность вложений с точки зрения отдельных инвесторов, вторые – с точки зрения всего общества.

Возникновение категории социального капитала обязано, в первую очередь, формированию в развитых странах постиндустриального общества и вытекающему из этого обстоятельству пересмотру роли человека и социальной организации индивидов в производственном процессе. Такие факторы как умение индивидов работать в команде, доверять партнерам по бизнесу, взаимопомощь в решении сложных вопросов, способность руководителей без опасений делегировать часть полномочий менеджерам высшего звена, несомненно, являются проявлениями социального капитала. Социальный капитал удешевляет ведение дел, уменьшает расходы на проверки, контроль, тяжбы. Доверие, надежность и правдивость, которые традиционно относят к проявлениям социального капитала, – это товар, ценность

Концепция социального капитала имеет две составляющие – структурную и институциональную. Со структурной стороны социальный капитал раскрывается в понятии социальных сетей и выступает как совокупность сетевых контактов. С институциональной стороны он воплощает в себе накопленное доверие,

являющееся продуктом тех моральных норм и ценностей, которые сложились и функционируют в культуре данного общества.

Источниками социального капитала являются авторитет, традиция, норма, берущие свое начало от первичного импульса доверия, который нуждается в постоянной регенерации. Доверие – это основная составляющая социального капитала, которая означает у членов сообщества ожидание того, что все его члены будут вести себя честно, более или менее предсказуемо, с вниманием относиться к нуждам окружающих, жить в согласии с общими нормами.

Понятие «социальный капитал» выражает связи между людьми. Это относится не только к любым взаимодействиям или контактам, но о специфические связи, которые сопряжены, во-первых, с ожиданиями определенного поведения от вовлеченных в эти связи людей, а во-вторых, с их взаимными обязательствами. Социальный капитал, с одной стороны, отвечает основным параметрам капитала в политико-экономическом смысле (он может накапливаться, конвертироваться в другие формы капитала, приносить разного рода «прибыль»), с другой – резко отличается от экономического и всех других ранее описанных форм капитала. Он не является вещью, оформление прав собственности тут весьма проблематично, и этот вид капитала трудно отчуждаем от своих «собственников». Кроме того, социальный капитал не сводится к каким-то выработанным способностям человека, не является чисто логическим, рациональным знанием, подобно человеческому капиталу, и не отпечатывается в теле человека в виде инкорпорированных навыков, подобно культурному капиталу. Социальный капитал не существует вне людей, но и не является атрибутом какого-то отдельного человека. Он есть нечто не вещное и в то же время не принадлежит одному человеку.

Человеческий капитал и управление персоналом

Постиндустриальная эпоха формирует иную социально-экономическую и управленческую реальность. Она вносит в жизнь каждого множественность и динамизм, неопределенность и непредсказуемость, нелинейность и сложность, инновационность и креативность. Новая эпоха определяет в качестве ключевого фактора развития цивилизации самого человека, создает объективные условия его трансформации в полноценную творческую личность, обладающую свободной волей, творчески осознающей себя, понимающей и принимающей свое преобразующее и созидательное предназначение. Нужны специалисты, лидеры, управленцы, способные находить множество решений для неоднозначных задач, умеющие быстро запускать все ресурсы и средства для реализации различных проектов и идей, бизнес-моделей и инновационных концепций. То есть человеческие способности выступают основным капиталом любого предприятия.

Основными принципами управления персоналом, которых следует придерживаться при формировании кадровой политики предприятия являются:

1. Человеческие ресурсы рассматриваются в качестве ключевого ресурса производственно-хозяйственной деятельности, не только экономически

целесообразного и полезным, но социально значимого. Они становятся основным фактором более совершенного и конкурентоспособного функционирования компании.

2. Ориентация управления человеческими ресурсами на стратегию развития предприятия. В качестве основной характеристики данного принципа отметим вхождение кадровой (управленческой) стратегии в корпоративную стратегию. При этом обязательно надо учитывать длительность перспектив развития персонала как одного из конкурентных преимуществ компании в системе рыночных отношений.

3. Принцип инвестиционной целесообразности, который выступает одним из главных и подразумевает признание экономически выгодными капиталовложения, связанные с привлечением, развитием и использованием трудовых ресурсов. Этот принцип можно определить как принцип соотношения затрат с полученными результатами.

4. Принцип самоуправления и демократизации – привлечение персонала всех уровней к управлению, грамотное делегирование полномочий в рамках должностных обязанностей, развитие сотрудничества и партнерства.

5. Принцип развития персонала. На современном этапе развития рыночных отношений для предприятия объективной потребностью является создание условий для обучения и поступательного развития работников компании с целью предельно возможного раскрытия их творческих, интеллектуальных и предпринимательских способностей.

6. Принцип повышения качества трудовой деятельности и профессионального управления. Он предполагает обязательность в повышении организационного статуса и уровня профессионализма специалистов.

7. Принцип инноваций, который заключается в регулярной модернизации форм организации трудовой деятельности, реновации методов побуждения и воздействия на работников с целью повышения эффективности производственной и творческой деятельности. Также к этому принципу можно отнести разработку и внедрение прогрессивных технологий развития и оценки трудовых ресурсов.

Социальный капитал как фактор эффективности организации

Социальный капитал имеет свои разновидности: *открытый социальный капитал* и *закрытый*. Открытый социальный капитал является предпосылкой создания широких общественных коалиций. Для его возникновения необходимо доверие не только близким, не только членам своей семьи, хорошим знакомым, надежным друзьям, но и обществу, людям вообще (большой радиус доверия). При этом, в обществе должны широко разделяться одни и те же нормы и ценности, должна действовать так называемая универсальная мораль, когда вы относитесь к людям, вне зависимости от того, близки они вам или нет, примерно одинаково. То, что хорошо или плохо в отношении близких и друзей, должно быть хорошо или плохо в отношении окружающих вообще. В противоположность открытому, закрытый социальный капитал (то, что называется «bonding» – обруч,

ограничивающий социальный капитал) опирается на ограниченную мораль. Это означает, что вы с различными моральными мерками подходите к близким и чужим вам людям. Радиус доверия в таком случае невелик и способен поддержать возникновение узких групп интересов.

Социальный капитал является фактором производства, который совместно с физическим и человеческим капиталами обеспечивает создание прибавочной стоимости, способствует повышению продуктивности материального производства и достижению определенных целей, которых при его отсутствии достичь невозможно (последнее касается, прежде всего, задач, для решения которых необходима консолидация человеческого капитала). По сути, это - общественное благо, которое делится группой, отражает в большей степени отношения, чем собственность отдельного человека. Он создается при помощи инвестиций, но не в такой непосредственной форме, как в случае с физическим и человеческим капиталами (оценить эти инвестиции и определить отдачу от них довольно сложно). Социальный капитал, равно как и человеческий, возрастает в процессе использования и уменьшается, если продолжительное время не используется. Являясь ограниченным ресурсом, дефицит которого уменьшает экономические возможности отдельных людей, их групп и общества в целом, социальный капитал имеет ликвидность и может конвертироваться в другие виды капитала.

Таким образом, социальный капитал обладает способностью к накоплению, ликвидностью, конвертируемостью, способностью к самовозрастанию. Его накопление обеспечивает рост человеческого капитала и, как следствие, повышение эффективности деятельности организации и ее конкурентные преимущества во внешней среде.

1.2. Руководство персоналом как разновидность власти

Понятия власти и авторитета. Свойства и формула власти

Понятие власти является одним из самых широко употребляемых в сфере социальных и политических наук. Власть – явление социальное. Власть – существует везде, где есть устойчивые объединения людей: в семье, производственных коллективах, различного рода организациях и учреждениях, во всем государстве – в этом случае мы имеем дело с верховной, политической властью. Динамика развития любой организованной общности людей представляет борьбу между властью и хаосом. В самом широком смысле власть – всегда волевые отношения индивида к самому себе (власть над собой), между индивидами, группами, классами в обществе, между гражданином и государством, между должностным лицом и подчиненным, между государствами. Реализуется она в сфере личной и общественной деятельности – политической, экономической, правовой. Основными компонентами власти являются ее субъект, объект, средства (ресурсы) и процесс, приводящий в движение все ее элементы (механизм и способы взаимодействия субъекта и объекта). Власть – всегда двустороннее взаимодействие

субъекта и объекта. Власть никогда не является отношением только одного лица (или органа). Власть означает отношения зависимости между людьми: с одной стороны, навязывание чьей-то воли, с другой – подчинения ей.

И власть, и авторитет – это способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность. Авторитет (от лат. *auctoritas* – власть, влияние) в широком смысле – общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком – одна из форм осуществления власти. Это крайне неустойчивая, недолговременная и переменчивая форма влияния. Прежде всего, такое влияние возможно при том условии, что вы не угрожаете ни жизни, ни социальному положению другого человека.

Формирование авторитета – это приоритетная цель современного руководителя. Для того, чтобы успешно справляться с управленческими задачами, закрепить статус на определенной должности и достигать высоких результатов менеджеру необходимо не только руководствоваться должностными обязанностями, но и доброжелательными и доверительными отношениями с сотрудниками. Чаще всего выделяют три вида авторитета: 1) моральный; 2) функциональный; 3) формальный. Последние две формы имеют психологическую основу. Их нельзя навязать, они самостоятельно формируются по отношению к носителю авторитета в сознании других людей. Моральный и функциональный авторитет может заслужить любой человек, и это дает ему определенную личную власть над людьми.

К *свойствам власти* относятся:

1. Асимметричность. Власть характеризуется неравномерностью, асимметричностью влияния, его направленностью от руководителя к подчиненному;

2. Целенаправленность, или целевая детерминация власти. Власть в организации строится на основе определенных целей, прежде всего целей организации, а также руководителя и сотрудников;

3. Потенциальный характер влияния ресурсов (средств) власти. Подчинение обычно достигается без применения средств воздействия, однако либо при угрозе (в случае наказания), либо при ожидании (в случае вознаграждения) их использования;

4. Социальный характер. Власть не является персональным, личным свойством или атрибутом какого-нибудь лица, а существует лишь в отношениях между людьми;

5. Вера исполнителей в способность руководителя (носителя власти) оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы. Без такой веры человек или руководящий орган не добьются устойчивого подчинения;

6. Причинный, каузальный характер власти. Власть одного человека выступает причиной поведения другого человека, которое, в свою очередь, является следствием властного воздействия первого;

7. Частичная, ограниченная властная детерминация поведения, особенно поведения в организации. Власть никогда не бывает абсолютной, поскольку человек обладает свободой. В организации сила власти вообще существенно ограничена. Власть на предприятии никогда не охватывает всех причин поведения. Она не распространяется на личную жизнь и свободу. При желании сотрудник может уволиться.

Силу власти в организации можно выразить следующей формулой (иногда ее называют «формулой власти»): $V = \Gamma(x, y, z)$, где V – власть; Γ – функциональная зависимость; x – количество причин; y – их направленность; z – сила действия каждой причины.

Структура власти. Компоненты и ресурсы власти

В структурном отношении основными компонентами власти являются: субъект, объект, ресурсы власти. Субъект власти воплощает в себе её основное направляющее начало. Для реализации властных отношений он должен обладать такими качествами, как желание властвовать и воля к власти. Субъект власти должен быть компетентным знать потребности, идеалы, настроения подчиненных, обладать авторитетом. Субъект определяет содержание властного отношения через : 1) приказ (распоряжение) как властное повеление подчиниться воле субъекта власти; 2) подчинение как поведение частной воли под всеобщую волю власти; 3) наказание (санкция) как средство воздействия на отражения господствующей воли; 4) нормирование поведения как совокупность правил в соответствии с господствующим в обществе нормами.

Власть – это всегда двустороннее взаимодействие субъекта и объекта, предусматривающее социальные нормы, закрепляющие право одних отдавать приказы тем, кто обязан им подчиняться и позволяющие применять определенные санкции (наказание или поощрение) в зависимости от поведения объекта (неповиновение или подчинение). Отношения между субъектом и объектом власти не могут быть равноправными. Субъект власти отдает распоряжения и рассчитывает на их исполнение объектом власти, т.е. на подчинение последнего. Субъект имеет власть над объектом, если поведение первого является причиной поведения второго.

Широко распространена классификация ресурсов власти в соответствии с важнейшими сферами жизнедеятельности – на экономические, социальные, культурно-информационные, принудительные (силовые).

Экономические ресурсы – это материальные ценности, необходимые для общественного и личного производства и потребления, деньги как их всеобщий эквивалент, техника, плодородные земли, полезные ископаемые и т.п.

Социальные ресурсы – способность повышения или понижения социального статуса или ранга, места в социальной стратификации. Они частично совпадают с экономическими ресурсами. Так, например, доход и богатство, являясь экономическим ресурсом, вместе с тем характеризуют и социальный статус.

Однако социальные ресурсы включают и такие показатели, как должность, престиж, образование, медицинское обслуживание, социальное обеспечение и т.п.

Культурно-информационные ресурсы – знания и информация, а также средства их получения и распространения: институты науки и образования, средства массовой информации и др. Как считает известный американский социолог-прогнозист О. Тоффлер, в конце XX в. знания и информация становятся важнейшим ресурсом власти. Уже сегодня в постиндустриальных странах «знания, в силу своих преимуществ – бесконечности, общедоступности, демократичности, – подчинили силу и богатство и стояли определяющим фактором функционирования власти».

Принудительные (силовые) ресурсы – это оружие, институты физического принуждения и специально подготовленные для этого люди. Этот вид ресурсов традиционно считается наиболее эффективным источником власти, поскольку его использование способно лишить человека жизни, свободы и имущества – высших ценностей. Помимо насилия власть своим основанием также имеет и другие источники, например: традиции, обычаи, добровольное делегирование полномочий гражданами на основе договора и т.д., которые существуют рядом с ней и зачастую в противовес ей, которые призваны уравнивать и ограничивать ее. Сюда можно отнести власть и авторитет традиций и обычаев, разного рода организаций, объединений, институтов гражданского общества, таких как церковь, семья, образование, бизнес, общественное мнение и средства массовой информации, профсоюзы и заинтересованные группы, господствующие в обществе нравственные императивы.

Специфическим ресурсом власти является сам человек – демографические ресурсы. Люди – это универсальный, многофункциональный ресурс, который производит другие ресурсы. Личность выступает ресурсом власти лишь в одном из своих многочисленных измерений – будучи использована как средство реализации чужой воли. В целом человек не – только ресурс власти, но и ее субъект и объект.

Основания, виды и механизм власти. Модификации власти

Выделяют *организационные* и *личные* основания (источники) власти. К первым относят *вознаграждение*, которое по форме может быть материальным (зарплата, премии) и не материальным (повышение должности, наделение титулами и званиями, выражение признательности со стороны руководства). Мотивом подчинения в этом случае является удовлетворение различных потребностей и интересов работника. Заинтересованность побуждает работников к добровольному выполнению распоряжений. Вознаграждение выступает ведущим основанием власти в организации, поскольку сопряжено с главной целью трудовой деятельности людей – удовлетворением основных потребностей человека;

Наказание имеет такие же формы. Материальное выступает в виде снижения зарплаты, лишения премий. Не материальное может предполагать выговор,

порицание, критику, увольнение. Власть через наказание основана на страхе перед санкциями. Наказание эффективно только тогда, когда оно воспринимается как справедливое.

Владение ресурсами (сырье, материалы, финансовые средства) – когда источник власти заключается в возможности доступа работников к ресурсам;

власть связей – строится на способности руководителя или каких-либо других лиц воздействовать на других людей через воспринятую ими связь данного индивида с влиятельными людьми.

К личностным основаниям власти относят:

деловой авторитет руководителя (экспертная власть) – означает, что руководитель, по мнению сотрудников, обладает компетентностью, знанием, опытом, необходимыми для решения определенных задач в условиях отсутствия таких способностей у других членов организации;

власть информации – базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении ее использовать при влиянии на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть;

власть примера – связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря наличию у него каких-то особенных качеств, которые вызывают его привлекательность (харизма).

В зависимости от применяемых ресурсов (оснований, источников) выделяют: власть, основанную на вознаграждении, которая основана на способности руководителя поощрять своих работников за достижение целей и выполнение задач, власть, основанную на наказании, когда руководитель применяет (обладает возможностью применять) наказания или санкции в отношении подчиненных при невыполнении обязанностей или нарушении правил и процедур.

Власть по должности (формальная власть) проистекает из позиции менеджера в иерархической структуре организации. Она основана на правах и полномочиях, которыми он наделен в своей роли. Формальная власть дает право выдавать указания, принимать решения, контролировать и оценивать работу подчиненных.

Экспертная власть базируется на знаниях, опыте и специализации того или иного руководителя в определенной области. Менеджер, обладающий высоким уровнем профессионализма и компетенции, может использовать свои знания и навыки для влияния на принятие решений, реализации руководства своей командой.

Персональная власть основывается на личных качествах и привлекательности личности руководителя. Человек, пользующийся уважением, доверием и поддержкой своих подчиненных, может использовать свою персональную власть для влияния на их поведение и мотивацию. Этот вид связан с лидерскими качествами, харизмой и способностью вдохновлять других.

В реальной жизни различные виды власти применяются в различных комбинациях.

Взаимодействие основных компонентов власти осуществляется в рамках специального институционального механизма, стабилизирующего и регулирующего процесс властвования, т. е. *механизма власти*. Механизм политической власти формируется совокупностью различных форм внешнего материализованного выражения – учреждений и организаций, устной и печатной продукции (документов, законов, норм, правил, приказов, инструкций). К примеру, без наличия реально действующего государственного механизма невозможно существование государства как такового. Механизм власти в организации включает в себя организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников, канализирующие процесс руководства персоналом, упорядочивающие взаимодействие руководителей и подчиненных.

Модификации власти. В зависимости от количества носителей власти различают единоличную и коллегиальную (или коллективную) формы власти. В большинстве организаций существуют смешанные формы власти, сочетающие единоличие и коллегиальность, такие как:

1. Соучастие в принятии решений через формы производственной демократии: профсоюзы и т.п.

2. Социальное партнерство – устойчивая форма сотрудничества между работниками и собственниками предприятия, предполагающая участие сотрудников во всех результатах его деятельности, в т.ч. прибыли (кроме дохода на капитал), взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы.

3. Коллективное предпринимательство – работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли и дохода на капитал, в принятии важнейших решений, неся при этом ответственность не только за результаты своей непосредственной деятельности, но и предпринимательский риск.

Личность, власть и руководитель. Руководство персоналом как микрополитика

Управление предполагает использованием руководителем таких инструментов, как авторитет и власть. В зависимости от этих инструментов, их параметров использования формируется способность принимать решения, ответственность перед коллективом и профессионализм, что, в конечном итоге формирует типологию личности руководителя.

Личность руководителя проявляется в его поведении, общении с сотрудниками, отношении к делу. Знание качеств личности и факторов, влияющих на них, позволяет успешно управлять поведением людей.

В структуре личности можно выделить следующие элементы:

1. Элемент «*возможности и способности*» («*могу*»), включающий в себя: – психофизиологические характеристики личности;

– врожденные психологические характеристики личности, темперамент, направленность, способности личности, в том числе способности к творческой деятельности.

2. Элемент «цели и мотивы личности» («хочу»), включающий в себя:

– потребности и интересы личности. Личность может осознавать или не осознавать эти потребности, но они от этого не перестают существовать и определять ее поведение;

– ценности, убеждения, нравственные нормы и принципы, которыми руководствуется личность.

На базе взаимодействия потребностей, осознанных и неосознанных, интересов и ценностей формируется система стратегических и тактических целей личности и мотивов ее поведения.

1. Элемент «знания» («знаю») – освоенная личностью информация в абстрактно-логической и эмоционально – образной форме, хранящаяся в ее памяти.

2. Элемент «умения» («умею») – возможности личности, как связанные с практическим применением знаний, так и накопленные эмпирическим путем и приобретенные в ходе упражнений и повседневного опыта предметной деятельности и социальных взаимодействий.

3. Элемент «поведение» («действую») – способ реализации социальных качеств личности, проявляющийся в образе жизни и в таких видах деятельности, как трудовая, общественно-политическая, культурно-познавательная и семейно-бытовая.

В ряду качеств руководителя можно выделить его *личные качества, профессиональные и деловые*. К *личным* качествам относят: эмоциональную устойчивость, амбициозность, решительность, объективность, требовательность (контроль полученного результата).

Профессиональные качества характеризуют то, насколько руководитель (или любой сотрудник) разбирается в той предметной области, с которой он работает. Также весьма полезно, когда за руководителем есть определенный авторитет как профессионала, когда он точно знает, о чем говорит. К профессиональным качествам относят: уровень образования, опыт работы, критическое мышление и способность учиться новому, готовность менять процессы, системность мышления, стремление к изучению новых методов и подходов к работе. При всей важности владения профессиональными знаниями следует помнить, что основная задача руководителя – грамотно распределять ресурсы и заниматься стратегическими вопросами.

Важнейшими характеристиками являются *деловые* качества руководителя. Так часто упоминаемая “системность мышления” во многом находит отражение именно в деловых качествах: умение в сжатые сроки получать, оценивать информацию и анализировать ее; способность не слишком много “думать” и начинать действовать; быстро ориентироваться в ситуации неопределенности и

неполноты информации; умение распределять ресурсы и приоритеты; грамотная и четкая постановка задач подчиненным (чтобы сотрудник детально осознал саму задачу и сроки и выполнил ее); умение оптимизировать рабочий процесс, определять и избавлять от излишних рутинных задач себя и своих подчиненных.

Подход к руководству персоналом как к *микрopolитике* позволяет преодолеть упрощенность и рассматривать поведение руководителей и подчиненных как зависящее от менталитета, ценностей, интересов, символов людей. Руководитель должен знать суть микрopolитических процессов, уметь правильно разбираться в них и соответственно строить свое поведение. Политика – это сфера жизнедеятельности, неразрывно связанная с властью, организацией и управлением и распространяющаяся на любые обладающие этими свойствами объединения людей, в том числе деловые (коммерческие и некоммерческие) организации. На уровне отдельной государственной или коммерческой организации политика проявляется, по меньшей мере, в пяти аспектах: (1) как стратегия предприятия, разрабатываемая на высших уровнях управленческой иерархии; (2) как принятие легитимными органами и лицами властных, обязательных для исполнения решений. Эти решения носят ценностный характер и затрагивают интересы сотрудников; (3) как действия по реализации целей предприятия и преодолению различного рода конфликтных ситуаций и противодействия; (4) как дискурс – аргументированное обсуждение проблем и обеспечение их всестороннего понимания с целью достижения консенсуса и соглашений; (5) как микрopolитика – реализация с помощью организационной власти личных интересов в соперничестве с конкурирующими интересами других лиц и организации в целом.

Главным движителем всех объективных причин микрopolитики является конфликт между индивидуальными и организационными интересами и целями. Существуют также и субъективные причины микрopolитики. Они связаны с культурой, ценностями и привычками людей.

Несмотря на некоторые позитивные последствия микрopolитических действий (главным образом для использующих их людей), развитие этого явления представляет серьезную опасность для любой организации. Микрopolитика зачастую ведет к отвлечению сил и энергии от организационных целей, к бесплодному расточению или растаскиванию ресурсов. В организации с гипертрофированной микрopolитикой время и энергия тратятся не на работу в общих целях, а на изыскание и получение сугубо личной выгоды за счет и в ущерб целям всей организации, борьбу с соперниками, закладывание и обезвреживание подложенных ими «мин», разного рода интриги, игры и т.п. Учёт микрopolитических факторов, знание персонала организации является определяющим для эффективного руководства.

Техника, средства и модели руководства. Стили руководства, их характеристики в системе управления персоналом

Техники руководства - одно из ярких проявлений корпоративной культуры. Техника руководства означает комплекс норм, правил, образцов руководства организацией, обязательных для каждого ее сотрудника, и прежде всего руководителя. Понятие техники руководства объединяет ряд взаимосвязанных и основополагающих параметров руководства, которые задают границы и определяют общие стандарты деятельности руководителя и, соответственно, подчиненных. В техниках используются инструменты руководства, прямо связанные с психологией групп, психологией мотивации и т. д. Выделяют до 10 техник руководства:

Управление посредством делегирования – техника руководства, при которой компетенции и ответственность передаются, насколько это возможно, сотрудникам, самостоятельно принимающим решение и осуществляющим их.

Рамочное управление – это модель руководства, при которой сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок).

Управление по целям – это такая техника руководства, при которой сотрудники высших и низших уровней управления определяют их общие цели, затем очерчивают специфические задачи и сферы ответственности каждого работника и в дальнейшем ориентируются на них в руководстве предприятием.

Управление по результатам – техника руководства, в рамках которой определяются целевые значения в области эффективности и результативности; руководители обладают возможностями для их достижения; проводится измерение и отчет о достигнутых результатах, а затем эта информация используется при решениях о финансировании, структуре, функционировании программ, а также при решениях о поощрении и санкциях.

Управление посредством символов – техника руководства, при которой используются специфические (символические) средства, а именно способствует специфическим языковым нормам и интерпретационным схемам, поддерживает церемонии и ритуалы, подчеркивает специфические мифы и традиции и т.д.

Руководство на основе инструкций и контроля – техника руководства, которой присуще единоличное принятие руководителем всех решений. Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия.

Ценностное руководство – техника, при которой руководители определяют, пропагандируют и используют на практике ценности, ставшие общими для всех членов организации].

Менеджмент открытых дверей – эта техника руководства подразумевает прямой контакт высшего руководства с обычными служащими. В крупных корпорациях это означает, что представитель высшего руководства не ограничивается решением проблем, находясь в штаб-квартире, но постоянно посещает подразделения, встречаясь не только с руководителями подразделений, но и с простыми служащими.

Ситуационное управление – техника, основанная на положении, что не существует никакого оптимального стиля руководства: успешное поведение определяется ни одним фактором, а ситуацией в целом.

Управление посредством коучинга и развития – техника руководства, при которой руководители видят себя в основном в качестве тренеров работников. Тренерская техника управления базируется на предположении, что у каждого человека есть потенциальные возможности для разрешения любых проблем. Тренер проходит вместе с работником через процесс анализа, и в конце концов работник сам приходит к решению.

Руководитель располагает целым рядом *средств* воздействия на подчиненных. Помимо традиционных средств, каковыми являются позитивные и негативные экономические и административные санкции, поощрение и наказание, существуют и такие, как информирование; индивидуальная беседа; обсуждение; конференция; переговоры; жалоба; признание и похвала; критика и порицание и др.

Наиболее широко используемое многофункциональное средство руководства – информирование. Оно представляет собой передачу сотруднику целенаправленных сведений, относящихся к его заданию, к связанным с ним лицам или к рабочему месту и воздействующих на его поведение.

Информирование часто проходит в форме индивидуальной беседы – разговора с глазу на глаз – между руководителем и подчиненным, в ходе которого могут быть использованы различные средства воздействия. Когда в беседе участвует несколько сотрудников она приобретает характер обсуждения – коммуникации двух или больше сотрудников, например, для того, чтобы заслушать сообщение, проанализировать тот или иной процесс, обменяться информацией, составить мнение, подготовить или принять решение.

«Стиль» греческого происхождения, что в переводе означает «почерк», т. е. определенная манера обращения руководителя к подчиненному. Стили и методы руководства существуют в единстве. Стиль руководства служит формой реализации различных методов управления (организационно-распорядительских, экономических, социально-психологических), обеспечивая эффективный процесс достижения целей организации. Стиль руководства – это совокупность относительно устойчивой системы способов, методов и форм практической деятельности менеджера, а также манеры поведения с подчиненными в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Широко известна классификация стилей руководства, предложенная немецким психологом Куртом Левином. Данная классификация была разработана в 1930-е гг. Курт Левин выделил три основных стиля управления: 1) *авторитарный стиль*. 2) *демократический стиль*. 3) *либеральный стиль*.

При *авторитарном* стиле управления лидер полагается только на свои знания, интересы и цели. Он убежден в своей компетентности и правильности принятия решений. Авторитарный лидер не интересуется мнением подчиненных,

имеет четкую позицию, применяет административные методы для воздействия на подчиненных, навязывает им свое мнение, используя методы принуждения или вознаграждения по своему усмотрению. Использование такого стиля руководства позволяет повысить производительность труда, но в то же время может продуцировать безынициативность подчинённых.

Наиболее распространенным и эффективным считается стиль *демократического лидерства*. Этот стиль управления основан на принципе единоначалия, который включает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия управленческих решений. Данный принцип увеличивает вероятность принятия правильных управленческих решений. При демократическом стиле руководства менеджер сам принимает решения. Однако уже в ходе принятия решения и, тем более, до начала его реализации менеджер организует встречи, в которых участвуют подчиненные. Он старается учесть все предложения и внести коррективы в модель предполагаемого решения. Такой руководитель должен чувствовать психологию коллектива, своих подчиненных, учитывать их социально-психологические особенности. Менеджер применяет объективные, общеизвестные критерии оценки работника, помогает работникам при необходимости и стремится улучшить условия труда, повышает способность подчиненных принимать самостоятельные решения. Стиль демократического лидерства поддерживает творческую активность, инициативу подчиненных, создавая тем самым атмосферу доверия и сотрудничества в коллективе.

Либеральный стиль руководства формируется в случае, когда менеджер только определяет проблему, которую необходимо решить, создает условия для ее решения подчиненным, устанавливает некоторые ограничения. В этом стиле руководства менеджер консультирует подчиненных и оценивает результаты. В ходе реализации решения он практически не вмешивается в дела сотрудников, поэтому вынужден очень грамотно делегировать полномочия, наладить хорошие отношения с сотрудниками, правильно определять задачи и новые направления деятельности организации.

В реальности руководитель не использует только какой-то один стиль управления. Менеджеру, как правило, присущ смешанный стиль руководства, который сочетает в себе комбинацию из различных стилей. Авторитарный стиль управления применяется, если работники добровольно соглашаются с этими методами, или если производственная ситуация требует использования авторитарного метода. Демократический стиль руководства, как правило, применим при стабильном, сложившемся коллективе, при наличии активных, инициативных, нестандартно думающих сотрудников, когда не присутствуют экстремальные условия труда. Гибкость менеджера и определяется применением преимуществ каждого стиля руководства. Использовать его необходимо в зависимости от особенностей организации, а также состояния ее внутренней и внешней среды.

1.3. Управление персоналом как специфическая сфера управления

Разнообразие определений управления персоналом. Цели управления персоналом

В 20-30 - е годы XX в. возникает категория «трудовые ресурсы» – человеческая трудоспособная масса, экономически активное население, люди, способные к трудовой деятельности. На смену термину «трудовые ресурсы» позже пришло понятие «трудовые резервы», затем – «трудовой потенциал». В научной литературе и практике управления применялись следующие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление кадрами, управление трудом, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, организация труда и т.д. Все эти категории в той или иной степени относятся к трудовой деятельности, управлению поведением человека в процессе его труда. существование разнообразных толкований появилось во многом благодаря переводной литературе, в которой присутствует специфическая терминология, присущая различным школам менеджмента.

В настоящее время под «персоналом» понимается личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками. К признакам персонала относят: наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно (юридически) оформлены; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т.п.); целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации. В структуру персонала могут входить собственники при условии, что они выполняют какие-либо производственные или управленческие функции.

Под *управлением персоналом* понимается целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями.

Если кратко систематизировать основные подходы, сложившиеся в теории и практике, то цели *управления персоналом* можно объединить в несколько крупных групп: – экономические (все цели, подразумевающие повышение конечной прибыли); – научно-технические (рост производительности и внедрение инноваций); - коммерческо-производственные (рост объемов производства и реализации) и социальные (организация условий труда, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива).

Понятие экономической и социальной эффективности. Деловая эффективность

Эффективность – это важная экономическая категория, применимая ко всем функциональным областям деятельности современного предприятия. Мы можем говорить об эффективности производственной деятельности, эффективности

использования финансовых ресурсов предприятия, эффективности инвестиционных вложений, эффективности маркетинговой стратегии и т.д. Важным показателем работы руководителя является и *эффективность управления человеческими ресурсами*, которую нужно анализировать, количественно измерять с целями: – обнаружения неэффективных компонентов; – выявления резервов повышения эффективности; – разработки мероприятий по повышению эффективности.

Стратегия управления персоналом – это планирование и деятельность, направленные на последовательное принятие решений и применение методов, позволяющих провести анализ, дать оценку и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации развития организации. Одной из основных задач стратегии управления персоналом является: обеспечение условий баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов. Если для экономической составляющей необходимо, например, увеличение производства объема товара при минимальном количестве использования персонала, то социальная составляющая направлена на социально-экономические интересы и потребности персонала. При принятии решений в сфере управления персоналом должны учитываться как *экономические* аспекты (например, затраты), так и потребности и интересы сотрудников (например, справедливая оплата труда, удовлетворительные условия труда и т.д.). Т.е. затрагивающие персонал решения должны ориентироваться и на экономические, и на социальные цели. *Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.*

Понятие *экономической эффективности* ориентировано на коммерческие организации, действующие в условиях рынка и конкуренции. Однако важным объектом управления персоналом являются некоммерческие, в том числе государственные, организации, не ставящие задачи получения максимальной прибыли и выживания в конкурентной борьбе. Общее понятие экономической эффективности применимо к ним лишь с существенными поправками, и то не всегда. Для отражения целевой направленности этой важной сферы управления персоналом представляется необходимым ввести новое, более общее понятие «*деловая эффективность*». По отношению к коммерческим, рыночным предприятиям она тождественна экономической эффективности. Однако деловая эффективность характеризует и управление персоналом некоммерческих организаций, и тогда она означает достижение деловых целей любой организации с оптимальным расходованием ресурсов.

Достижение целей социальной и экономической эффективности при управлении персоналом, с одной стороны, конкурируют друг с другом, а с другой, дополняют друг друга. Ибо только эффективно работающая организация может уделять внимание и ресурсы социальным вопросам – обучать персонал, оплачивать добровольное медицинское страхование, выделять путевки к отпуску, закупать

эргономичную мебель для оснащения рабочих мест и т.д. Функционирование организации с прибылью дает экономическую основу для реализации мероприятий, направленных на повышение качества трудовой жизни персонала. В то же время добиться экономического эффекта, высоко результативного труда, заинтересованности работников в процветании предприятия возможно только при удовлетворенности сотрудников, обеспечения им определенного уровня социальной эффективности. Плохие условия труда, низкая заработная плата, плохие отношения в коллективе не располагают работников к производительному труду на благо организации, к стремлению к достижению целей организации.

Эффективность системы управления персоналом многоаспектна и представляет собой взаимосвязь нескольких эффектов, отнесенных к затратам ресурсов. Все виды эффектов сводятся в конечном итоге к экономическому и социальному эффектам. Общая эффективность системы управления персоналом определяется суммой её экономической и социальной эффективности.

Важнейшие функции управления персоналом. Субъекты управления персоналом

Ключевые элементы системы управления человеческими ресурсами могут включать: политику найма и поведение на рынке труда (где и как компания привлекает трудовые ресурсы); политику использования персонала (требования организации к персоналу); определение факторов, оказывающих влияние на производительность труда, способы и формы возмещения затрат на оплату труда работника; гарантии и обязательства работодателя); политика выпуска (основания и способы расторжения трудовых договоров (контрактов) с работниками); позиционирование руководства (кем и как управлять персоналом). Основная цель системы управления человеческими ресурсами: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование. Перечисленные функции не являются исчерпывающими и частично «накладываются» друг на друга. Однако их перечисление дает представление об общем содержании системы управления персоналом как особого вида управленческой деятельности.

Субъектами управления персоналом в организации являются её собственники, руководители и служба управления персоналом. В качестве субъектов управления персоналом выступают руководители высшего, среднего и низшего звена – руководитель и заместители руководителя организации, её структурных подразделений, функциональных подразделений. Руководитель организации определяет кадровую политику и стратегию управления персоналом, основные направления его стимулирования и развития, подготовки и повышения квалификации, другие стратегические вопросы управления персоналом.

Роль руководителей структурных подразделений организации в управлении персоналом различна, поскольку существует разделение подразделений на занятых основной деятельностью и непосредственно не участвующих в осуществлении основной деятельности. Руководители структурных подразделений, занятых основной деятельностью, являются линейными руководителями. Структурные

подразделения, непосредственно не участвующие в основной деятельности, относятся к функциональным подразделениям, а их руководители являются функциональными руководителями. Вместе с тем по отношению к персоналу функционального подразделения его руководитель является линейным руководителем.

Методы управления персоналом

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Различают: *экономические, административно-правовые и социально-психологические методы* управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

Административные (административно-правовые) методы управления персоналом ориентированы на дисциплину труда работника и развитие у персонала чувства долга и ответственности за выполнение своих обязанностей. Они относятся к методам прямого воздействия, результат которых можно довольно четко прогнозировать. В рамках административно-правового воздействия на персонал выделяют следующие способы: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях. К примеру, Положение о факультете, о кафедре), коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как поощрять, так и наказывать. Они применяются с целью, чтобы сотрудник видел взаимосвязь между качеством работы и вознаграждением. К экономическим методам относят хозяйственный расчет (сделать максимальный объем работы, а затем поделить чистую прибыль – финансовый остаток за минусом всех затрат из общего дохода). распространено

материальное стимулирование, смысл которого состоит в поиске наилучшего способа поощрения. Кроме сдельной оплаты труда существенную роль в формировании материальной мотивации сотрудников организации (компании) играют стимулирующие выплаты, материальная помощь, а также мотивационные социальные пакеты.

Современные организации ставят перед собой цель осознать, что необходимо сделать для того, чтобы условия труда были более устойчивыми и привлекательными. Некоторые компании могут предложить гибкий график работы, хорошие льготы и, конечно же, более высокую зарплату. Другие же идут дальше, акцентируя внимание на социально-психологических потребностях сотрудников. *Социально-психологические* методы применяются в таких направлениях работы, как мотивация сотрудников и формирование позитивной рабочей атмосферы в коллективе. К социально-психологическим методам относят подбор сотрудников с учетом не только профессиональных, но и психологических характеристик, организацию корпоративных мероприятий, работу с имиджем руководителей и многое другое.

Основные этапы эволюции управления персоналом. Особенности современного этапа в развитии управления персоналом

В ходе развития деловых организаций управление персоналом претерпевает существенные изменения. Некоторые авторы выделяют два главных этапа в развитии управления персоналом: управление кадрами и управление человеческими ресурсами (УЧР). В ходе эволюции производства глобальные технологические и структурные изменения, повышение уровня конкуренции и гибкости предприятий, а также децентрализация и приватизация привели к перерастанию управления персоналом из кадровой функции в управление человеческими ресурсами. Управление человеческими ресурсами исходит из того, что в мире возрастающей глобальной конкуренции наиболее важными факторами национальной конкурентоспособности являются не земля, капитал и природные ресурсы, как считали приверженцы классической экономической теории, а высококвалифицированные и мотивированные человеческие ресурсы, а также научная база.

Для управления человеческими ресурсами характерно рассмотрение персонала как одного из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения всех ее целей, в том числе стратегических. Сотрудники – важнейшее достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала непосредственно зависят экономические и другие возможности организации. Поэтому к персоналу необходим интегрированный подход с точки зрения всей организации как системы. Интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации – важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами. При этом любые управленческие решения должны учитывать человеческий аспект, т.е. возможности людей и влияние на персонал.

HR - специалист – это специалист, который должен больше время в своей работе уделять человеку, сотруднику, заниматься его сопровождением и развитием в рамках компании, а не тратить большую часть времени на создание и оформление документации. Компании, практикующие управление человеческими ресурсами, как правило, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью удовлетворения потребностей потребителей.

1.4. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина

Управления персоналом в системе современных наук. Полидисциплинарные истоки управления персоналом. Управление персоналом и экономика предприятия

Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. Можно выделить *три основных направления управления персонала как науки*: 1) управление персонала с теоретической ориентацией фокусирует внимание на теоретических научных целях. 2) управление персоналом как технология с ориентацией на прагматическую научную цель. 3) управление персонала как прикладная наука.

Управление персоналом занимает *существенное место в системе современных наук*: историческая наука позволяет проследить формирование факторов управления персоналом с учетом ретроспективы их появления; экономическая теория трактует их как результат развития производственных отношений; социология и психология в качестве основного проблемного ракурса исследований нацеливают на изучение многочисленных противоречий, возникающих в и государственных, и коммерческих организациях; политология исследует аспекты взаимодействия политических институтов и управления персоналом; юриспруденция – с позиций законов о регламентации деятельности; наука о народонаселении изучает демографические факторы, определяющие кадровую политику, возрастной и гендерный работников, горизонтальную и вертикальную мобильность.

Во многих европейских странах, в частности в Германии и наука управления персоналом была традиционно связана в первую очередь с *экономикой предприятия*, что нашло отражение в названии этой дисциплины - "экономика персонала" или "менеджмент персонала". И в настоящее время нередко указанные понятия употребляются как синонимы науки управления персоналом. Однако, в таком случае, исследовательское поле науки управления персоналом существенно сужается, ибо она изучает не только рыночные, но и некоммерческие (государственные и общественные) организации.

В СССР специальной науки управления персоналом не существовало. Да и рыночная среда как важнейшая база ее предмета отсутствовала. Вместе с тем, управление кадрами исследовалось в рамках экономических, социологических и психологических наук.

Структура знаний науки управления персоналом и ее практическая значимость

В структуре знаний науки управления персоналом значительное место занимают различные направления *экономической науки*. Прежде всего, это затрагивает такие актуальные проблемы как организационно-экономический механизм формирования эффективных систем управления персоналом, сущность и структура, а также методы оценки человеческого капитала, интеллектуальных ресурсов; экономическая оценка трудового потенциала организации; управление расходами на персонал; управление производительностью и эффективностью труда; управление кадровыми рисками и др.

В области управления персоналом используется целый ряд направлений и методов *психологии*. Трудовая деятельность осуществляется на основе функционирования психики человека, т.е. мышления, воображения, внимания и иных психологических процессов. Совершенно очевидно, что психическое состояние человека в тот или иной временной период прямо и непосредственно оказывает воздействие, как на его личные результаты труда, так и на трудовые достижения коллектива, в котором он работает. Выводы общей психологии важны для понимания природы личности, учета специфики характера, менталитета, ценностных ориентации работников, восприятия ими стимулов и т.д. Психологические теории поведения, лежат в основе теорий мотивации. Методы психоанализа применяются для оценки кадров в процессе тестирования. *Социальная психология* позволяет определить оптимальные количественные соотношения между работниками в малых группах и коллективах. Посредством анализа выявляются симпатии и антипатии внутри коллектива, определяется место каждого сотрудника на основе психологической совместимости работников в коллективе (группе). От психологической совместимости работников, основанной на оптимальном сочетании их личностных качеств, в значительной степени зависит психологический климат в коллективе. Психология труда дает сведения о психической составляющей трудовой деятельности.

Влияние *социологических концепций* на управление персоналом проявляется прежде всего в социология групп и организаций (организационная социология), которая непосредственно связана с управлением персоналом. Она раскрывает многие закономерности групповой деятельности, в частности обосновывает оптимальные варианты координации действий персонала в условиях динамичной внешней среды организации. Организационная социология исследует влияние формальных аспектов организации (институциональной структуры норм, каналов коммуникаций и т.п.) на поведение человека, в том числе на управление им. Широкое применение в управлении персоналом находят методы прикладной социологии – особого типа знания, представляющего собой комплекс моделей, техник, методов и процедур исследования, социальных технологий, целью которых является выдача заказчикам рекомендаций по практическому применению с целью достижения экономического и/или социального эффекта.

Вся деятельность по управлению персоналом осуществляется в рамках закона, и прежде всего *трудового и социального права*, которые регулируют организацию труда и собственно трудовой процесс, всю совокупность отношений работника с работодателем, непосредственным представителем которого выступает администрация. Трудовое право и вырабатываемые на его основе уставы предприятий, и тарифные соглашения определяют права и обязанности всех участников процесса управления персоналом: администрации, линейных руководителей и кадровых служб, трудового коллектива и его органов, профсоюзов, а также других действующих в учреждении (организации) объединений, а также отдельных работников.

Управление персоналом как учебная дисциплина. Социальная, профессиональная, методическая и временная компетентность.

Предметом изучения дисциплины «управления персоналом» является система знаний, связанных с целенаправленным организованным воздействием на людей, занятых трудом, с целью обеспечения эффективного функционирования организации (предприятия, учреждения) и удовлетворения потребности работника и интересов трудового коллектива.

Содержание дисциплины – принципы и методы управления персоналом, теоретические и практические проблемы функционирования систем управления персоналом (нового знания), пути реализации кадровой политики, выбор максимально эффективной технологии управления. *Цель учебной дисциплины* – формирование у студентов знаний, а также развитии способностей и навыков, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к реалиям работы современных организаций и оптимизировать их деятельность с учетом последних достижений и опыта в области управления персоналом. *Задачи учебной дисциплины:* – сформировать представление о теории управления и правовых основах организации работы с персоналом в организации; – раскрыть современные подходы к концепции управления персоналом; – ознакомить с современными технологиями привлечения, отбора и адаптации персонала; – расширить знания в сфере моделирования трудовой карьеры; – ознакомить с основными направлениями в области трудовых отношений в Республике Беларусь, а также с мировыми показателями и мероприятиями по эффективному решению трудовых проблем и эффективному использованию кадров; – показать необходимость постоянного совершенствования системы управления персоналом, направления автоматизации работ по управлению персоналом.

Важнейшей задачей дисциплины является формирование компетенций в сфере управления персоналом. Под *компетенцией* понимаются личностные особенности, способности, опыт, мотивация, поведение работника. Она представляет собой активно используемые знания, умения, навыки, профессиональные качества, которые необходимы работнику для эффективного выполнения определенной работы. Компетенция – это набор поведенческих

характеристик, необходимых для успешного выполнения работы, стандарты поведения, в соответствии с которыми работник должен себя вести так, чтобы достичь своих целей в оптимальные сроки. Компетенция характеризует работника, а не его работу. Её следует отличать от компетентности, которая характеризует степень профессионального мастерства и квалификации. Эта степень определяется знаниями, опытом, навыками, отношением к работе, поведенческими особенностями, которые позволяют успешно решать поставленные перед работником задачи.

В современном производстве готовность работника к трудовой деятельности оценивается именно и прежде всего с точки зрения его *профессиональной, социальной, методической и временной компетентности*. В реальной жизни у руководителей и у специалистов, занятых работой с людьми, во многом совпадают.

Первая из них – *профессиональная компетентность* – означает «техническую» подготовленность работника к выполнению профессиональных функций, связанных со специализацией, например, математика, инженера-автомеханика, врача и т.д.

Социальная компетентность отражает отношения между людьми в процессе трудовой деятельности, умение работать в команде, коллективе, эффективно взаимодействовать с другими работниками (коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами) для достижения организационных и личных целей. Социальная компетентность характеризует коммуникативные способности работника, культуру делового общения как по вертикали «руководитель – подчиненный», так и по горизонтали – «работники одного уровня», а также клиенты предприятия. Она включает знание этики делового общения, умение предотвращать и относительно безболезненно разрешать конфликты, быстро и правильно передавать информацию, налаживать коммуникации, давать ясные и четкие задания и соответственно мотивировать сотрудников, тактично указывать на недостатки, корректно делать замечания, вызывать доверие и т.п. Такого рода знания и умения особенно необходимы не только руководителям, ибо от слаженности и гармоничности отношений в коллективе во многом зависит успех организации в целом.

Методическая компетентность, особенно важная для руководителя, означает способность к системному мышлению, правильному восприятию и интерпретации разнообразной информации, структурированию проблем, умение отличать главное от второстепенного, видеть целое – общее состояние дел.

В настоящее динамичное время особо возрастает роль *временной компетентности*, которая отражает умение рационально планировать и использовать рабочее время. Она включает адекватную оценку временных затрат («чувство времени»), умение конструировать план по достижению цели во временном континууме (пространстве), рационально рассчитывать временные затраты.

1.5. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом

Базовые категории, характеризующие управление персоналом. Основные сферы управления персоналом и их соотношение. Организация и функции работы с кадрами. Современные службы персонала

Под *персоналом* понимаются все официально нанятые сотрудники организации. Также в структуру персонала могут входить собственники при условии, что они выполняют какие-либо производственные или управленческие функции. Таким образом, персонал – это количество всех сотрудников, которые состоят на учете в организации, а также принимают непосредственное участие в реализации деятельности компании и достижении целей организации. К синонимам понятия «персонал» относятся следующие термины: «сотрудники», «персонал», «сотрудники», «человеческие ресурсы». В последнее время довольно широкое распространение получил термин «сотрудники». Этот термин подчеркивает партнерский характер отношений между сотрудниками и высшим руководством компании.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а, следовательно, и занимаемой должности, персонал делится на следующие категории: руководители, выполняющие общие управленческие функции; специалисты – лица, выполняющие хозяйственные, инженерные, юридические и другие функции; сотрудники (технические исполнители), которые составляют и оформляют документы, бухгалтерские, контрольные, хозяйственные службы и др.; работники, непосредственно создающие материальные ценности или оказывающие услуги производственного характера.

Разделение управленческого труда способствовало дифференциации руководителей на *линейных и функциональных*. Линейные руководители выполняют функции непосредственного руководства коллективами подчиненных работников на своем уровне иерархии. Руководители функциональных служб (или функциональные руководители) осуществляют: – непосредственное руководство подчиненного им коллектива работников функционального подразделения; – методическое руководство выполнением определенной специальной функции управления; – руководство (в методическом плане) специалистами цеховых служб (экономистом цеха, нормировщиком, технологом), которые в административном порядке подчинены начальнику цеха.

Следует подчеркнуть разницу в организации управления, которая существует на *крупных, средних и малых* предприятиях. Под каждую специальную функцию управления (организация труда и заработной платы, технико-экономическое планирование, финансовая деятельность, маркетинг и др.) на крупных предприятиях обычно создаются специализированные подразделения. Вместе с тем, их название не всегда точно отражает те функции, которые они выполняют. К

примеру, для реализации функции «Технико-экономическое планирование» на крупных предприятиях существуют функциональные подразделения, которые именуется «Планово-экономический отдел». На средних предприятиях в организационной структуре управления зачастую выделяются комплексные функциональные подразделения, объединяющее одновременно несколько функций управления. Характерной особенностью малых предприятий является то, что эти функции вменяются в обязанности отдельному исполнителю без создания функционального подразделения.

Понятие и содержание управления персоналом. Компоненты руководства

Понятие управление персоналом (кадрами) достаточно близко по своему содержанию к термину управление человеческими ресурсами. При использовании данных определений в качестве объекта управленческого воздействия рассматривается работник. Однако существует отличие, которое состоит, прежде всего, в восприятии работника (его рабочей силы) как фактора производства. Преимущественная ориентация на концепцию «управления человеческими ресурсами» корректирует основные элементы системы управления: задачи, функции, организационную структуру кадровых служб, а значит и сущностную (содержательную) сторону управления персоналом. В связи с возросшей ролью человеческого фактора на передний план в современной организации выдвигается функция развития персонала, а не просто численная адаптация персонала к имеющимся рабочим местам. К сожалению, в отечественной практике термин управление человеческими ресурсами зачастую воспринимается в значении управления персоналом, таким образом не проводится разделение между управлением персоналом как концепцией, и управлением персоналом, как функцией менеджмента.

Руководитель – это должностной статус (положение) человека, который обязан влиять на других (подчиненных) таким образом, чтобы они выполняли достигали целей организации (фирмы). При определении руководства часто присутствуют четыре компонента: личные качества и характеристики руководителя; стиль руководства; коммуникация; функции руководителя (общие или основные функции управления). Поскольку организация – это группа людей, преследующих общую цель, то такая функция руководителя как согласование, координация действий работников организации является важнейшей.

Для успешного управления своих функций руководитель должен иметь конкретные качества, которые большинство специалистов разделяет на три группы: *профессиональные, личные и деловые*. К *профессиональным* качествам относят: соответствующий уровень образования, значительный производственный опыт, компетентность в соответствующей профессии; глубокое знание как своей, так и смежных сфер деятельности. *Личные качества* руководителя определяют высокие моральные стандарты и уровень внутренней культуры, физическое и психологическое здоровье, отзывчивость, заботливость,

благожелательное отношение к людям, оптимизм, уверенность в себе и др. К *деловым качествам* относят умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, поставить и распределить среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их выполнение, умение расположить к себе людей, уметь аргументировать свои решения, вести за собой, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем и др. Важнейшим качеством, характеризующим руководителя, является эффективное *лидерство*. Очень важно, чтобы официально назначенный руководитель обладал лидерскими качествами и закономерно стал лидером коллектива.

Чтобы объяснить связь личностных свойств руководителя с основными компонентами *стиля руководства*, необходимо выделить такие психологические образования, которые связаны с компонентами стиля через механизмы, формирующие конкретный вид (своеобразный «рисунок») управленческой деятельности. Основой таких психологических механизмов могут выступать в первую очередь мотивы деятельности руководителя, приводящие к разнообразным формам, вариантам, которые принимает деятельность. В индивидуальном стиле руководства проявляются личностные смыслы и мотивы деятельности руководителя, поскольку он не является абстрактным носителем управленческих функций, а реализуется в деятельности как живая личность. Мотивы, которые связаны с компонентами стиля руководства лежат в основе психологических механизмов, которые не столько стратегически, сколько тактически осуществляют регуляцию в деятельности руководителя. Директивный компонент руководства связан с направленностью деятельности на результат. Такая деятельность регулируется во многом внешними оценками, т.е. мотивами - стимулами. Результаты работы руководимого подразделения выступают для руководителя как результат его собственной деятельности, так как в сознании руководителя директивного стиля происходит отождествление себя с руководимым подразделением.

Следует однако подчеркнуть, что лидер организации, конечно, имеет власть над ее членами потому, что последние зависят от него в продвижении в карьере, премирования и других видов вознаграждения, полномочий, возможности работать в "командах", осуществляющих выгодные проекты, в удовлетворении социальных потребностей и т.д. Но и сотрудники организации имеют власть над ее лидером, поскольку он зависит от своих сотрудников в случаях получения необходимой информации для принятия решений; реализации неформальных контактов с сотрудниками из других организаций, чье содействие необходимо руководителю, при необходимости в экспертных знаниях, которые можно получить у коллег из других организаций; влияния, которое члены организации могут оказывать на своих коллег и способности сотрудников организации в важных случаях быстро и эффективно выполнять сложные (нестандартные) задания.

Управленческое решение и его виды. Уровни принятия решений

Управленческое решение = это выбор, который должен сделать руководитель для достижения целей предприятия.

Важнейший вид управленческих решений – стратегический. Стабильное финансовое положение предприятий во многом определяется адекватностью выбранной стратегии развития как условиям внешней среды, так и возможностям ее реализации в системе менеджмента компании. Текущая проблема состоит в том, что в условиях нестабильности внешней среды, изменяющихся потребностей потребителей, собственных возможностей компаний, изменений взаимодействия с участниками бизнеса (заинтересованными сторонами) компании сложно реализовать стратегию, сформированную на достаточно длительный период времени. Стратегические решения должны быть хорошо продуманы, в них нет места элементам спонтанности. Вместе с тем, при реализации стратегии особое значение имеет «обратная связь», позволяющая оценить правильность и ее жизнеспособность, а также обеспечить возможность появления и реализации новых идей и предложений. Для принятия стратегических решений используются, выявленные закономерности развития предприятия в тех или иных условиях ведения хозяйственной деятельности, а также причинно-следственные связи между принятыми управленческими решениями и полученными результатами. Выработка решений стратегического уровня требует от руководителей дополнительного знания и применения системного подхода, научных методов анализа.

Второй вид управленческих решений – это тактические решения. Это решения, основанные на текущей информации об уровне и поведении основных показателей предприятия, на результатах повседневного контроля хозяйственной деятельности компании. Во многих случаях в компаниях действующая система менеджмента не всегда адаптируется для реализации разработанной стратегии, то есть действия необходимые для ее реализации существенно отличаются от бизнес-процессов, на основе которых на самом деле работает компания. Чтобы система управления обеспечивала воплощение стратегии, топ-менеджменту нужно не только устанавливать стратегические цели и определять действия по их реализации, но и принимать решения по изменению системы, то есть вносить изменения в отдельные операции существующих процессов или создавать новые, учитывать взаимосвязи процессов внутри системы и с внешней средой. Именно в этом важность и ответственность принимаемых тактических решений. В процессе принятия такого рода решения принимает участие не только ЛПП, но и руководящий состав компании, в зависимости от организационной структуры и глубины поставленной задачи это могут быть: начальники отделов, заместители директоров или исполнительные директора (финансовый директор, HR директор и т.п.). Исполняются тактические решения в течение короткого периода времени, поскольку они должны оказывать управляющее воздействие на результаты текущей деятельности компании.

Наиболее часто встречающийся вид решений – *оперативные* (повседневные) решения. Они принимаются в очень короткие сроки. В большинстве случаев основанием для принятия оперативного решения служат знания, уровень квалификации, опыт и компетентность ЛПР (лицо принимающее решение), поскольку на извлечение знаний и данных из большого объема информации нет времени, а в некоторых случаях инструментальных и программных средств. Одной из основных проблем процесса принятия оперативных решений является отсутствие специального информационного сопровождения, а также систем, осуществляющих поддержку процесса принятия решений, которые позволяют в короткие сроки обработать огромные объемы информации и извлечь из них только наиболее актуальные данные. Оперативные решения принимаются к исполнению сразу после их принятия. Вместе с тем, это не предполагает мгновенное получение результата. Имеются случаи, когда после принятия оперативного решения мгновенно предприятие получает только промежуточный результат, а основной через определенный период. Это наблюдается нередко в сельскохозяйственных и других предприятиях. Например, при внезапном выходе из строя одного или нескольких модулей в автоматической поточной линии, при принятии управленческого решения об остановке неисправного оборудования и аренде производственной линии у другого производителя, в качестве промежуточного эффекта предприятие получает отсутствие простоя и спада производства, а в качестве основного – сохранение устойчивых конкурентных позиций, за счет контроля выпуска некачественной продукции.

1.6. Современные технологии привлечения, оценки, отбора, адаптации и стимулирования персонала

Планирование персонала. Привлечение персонала в организацию. Этапы отбора персонала

Планирование персонала означает целенаправленную деятельность по обеспечению компетентными работниками, пропорциональному и динамическому развитию персонала, расчёту его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале и контроле за его использованием. *Основная цель* планирования персонала состоит в обеспечении организации необходимыми работниками определенной квалификации с учетом издержек на их наём. Кадровое планирование представляет собой целенаправленную деятельность по определению потребности в персонале и его развития. Оно предполагает прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале и его категориях, анализ системы рабочих мест в организации, разработку мероприятий по развитию персонала. Организация работы по планированию персонала предусматривает оценку наличного персонала в организации и численности нанимаемых работников, изучение дополнительных потребностей в них, возможностей увольнения и переобучения

работников. Она включает также разработку баланса кадров, планирование приема, увольнения, обучения и перемещения работников, определение издержек по обеспечению персоналом.

При проведении *маркетинга персонала* изучается рынок труда, спрос на нём на рабочую силу. Основными его направлениями являются разработка требований к персоналу организации; определение потребностей в персонале; расчет затрат на привлечение и использование персонала; выбор источников и путей удовлетворения потребностей организации в персонале. При разработке требований к персоналу учитывается штатное расписание, которое является документом, содержащим информацию о расстановке работников по рабочим местам, характере распределения работ, перечне должностей, размерах должностных окладов, фонде заработной платы. Требования к персоналу организации формулируются в должностной инструкции. Должностная инструкция содержит информацию об основных функциях, обязанностях, правах, ответственности работников при осуществлении деятельности в определенной должности. При оценке кандидата на должность определяются его возможности выполнять определённые функции. На основе должностной инструкции могут создаваться квалификационная карта и карта компетенций. Квалификационная карта представляет собой информацию о наборе квалификационных характеристик, которыми должен в идеале обладать работник, занимающий должность. В карте компетенций отражается информация об ожидаемых личностных характеристиках работника, его способности к выполнению предлагаемых функций.

Ко *внешним источникам* комплектования относятся учебные заведения, центры подготовки персонала, посреднические фирмы по подбору работников, биржи труда и органы службы занятости, профессиональные ассоциации и объединения, люди, которые самостоятельно ищут работу. Субъект управления персоналом осуществляет с ними коммуникацию. Однако здесь не присутствует объект управления персоналом организации. Он вступает в коммуникацию с субъектом управления персоналом при использовании *внутренних источников* привлечения персонала – высвобождаемых, переводимых и перемещаемых работников, резерва кадров на выдвижение, работников, совмещающих в организации должности. Подбор персонала связан с проведением мероприятий по изучению и оценке кандидатов с целью установления их пригодности для выполнения обязанностей по определенной должности. Он включает проведение рекламы в средствах массовой информации о вакансиях; сбор данных о возможных кандидатах; оценку качества кандидатов и составление на них характеристик; сопоставление совокупности качеств кандидата и функциональных требований; сравнение данных по кандидатам и выбор одного из них. При подборе оцениваются личные качества и потенциал работника, его знания, умения, свойства характера. Подбором персонала занимаются субъекты управления персоналом организации. Вместе с тем в подборе персонала для

организации могут участвовать рекрутинговые кадровые агентства и другие организации.

Рекрутинг означает деятельность по заполнению вакансий у работодателя-заказчика работниками, которые по своим качествам соответствуют требованиям заказчика. Он включает формирование и представление заказчику списка кандидатов на должность, отобранных в соответствии с его требованиями с целью последующего их приема на работу. Цель рекрутинга состоит в том, чтобы удовлетворить потребности заказчика в требуемом квалифицированном персонале. Предоставляемые услуги по подбору персонала разнообразны. Это аутсорсинг, аутстаффинг, лизинг, хэдхантинг.

Аутсорсинг предполагает использование внешних услуг. Организация-заказчик передает другой специализированной организации-подрядчику определенные непрофильные функции. Заказчик покупает у подрядчика не труд работника, а услугу. В штате заказчика нет работников, которые заняты выполнением передаваемой функции. Подрядчик определяет численность работников, которые будут выполнять передаваемые функции. Заказчик не имеет трудовых отношений с персоналом подрядчика.

Аутстаффинг – это выведение персонала за штат организации. Организация-подрядчик оформляет в свой штат работников организации-заказчика. Работники продолжают трудиться на прежнем месте работы и выполнять свои функции. Заказчик определяет количество и квалификацию работников, но не имеет трудовых отношений с предоставляемым подрядчиком персоналом. Нанимателем работников является подрядчик, который решает все вопросы, связанные с выполнением трудового законодательства и ведением кадрового документооборота.

При *лизинге* персонала организация-подрядчик представляет на определенный срок в распоряжение организации-арендатора работников, которые в течение срока аренды обязаны работать у арендатора. Работники находятся в трудовых отношениях с подрядчиком. Между арендатором и подрядчиком заключается договор на выполнение определенного объема и вида работ. Оплата по договору производится подрядчику, который выплачивает заработную плату работникам.

Хэдхантинг означает, что подрядчик приглашает работника из другой организации для работы у заказчика. При этом устанавливается коммуникация с предполагаемым кандидатом, выясняется, чем он не удовлетворен, его мотивы возможного перехода в другую организацию. Иногда так, без объявления вакансии агентством, делается предложение руководителю о переходе в другую организацию.

Из подобранного персонала производится отбор необходимых работников. *Отбор персонала* означает выбор кандидатов на вакантную должность из общего количества претендентов, принятие решения о наиболее подходящих

кандидатурах, предложение им занять вакантное место. Существуют определенная последовательность при отборе персонала.

Вначале претенденты на должность представляют необходимые документы – резюме, анкету, рекомендации. Субъект управления персоналом может запросить отзыв о кандидате на должность с предыдущего места его работы. Затем представленные документы и рекомендации анализируются. Анализ представленных документов и рекомендаций осуществляют служба управления персоналом и линейные руководители. Проводится собеседование с претендентом на должность. Собеседование может проводить служба управления персоналом и линейный руководитель. Оно может проводиться по заранее подготовленному плану или без такого плана. При проведении собеседования по заранее подготовленному плану готовится список вопросов, которые задаются в процессе собеседования.

Собеседование должно быть доброжелательным. Претенденту на должность следует предоставить возможность свободно высказываться по обсуждаемым вопросам приёма на работу. Необходимо быть объективным и делать заключение о кандидате после окончания собеседования, поскольку первое впечатление о нем может быть обманчивым. Определяется профессиональная пригодность кандидата на должность. Она означает соответствие кандидата по профессиональным качествам требованиям рабочего места и должностным обязанностям. При оценке профессиональной пригодности устанавливается соответствие деловых, профессиональных и личностных качеств кандидата требованиям должности и рабочего места. Можно ограничиться определением степени профессиональной пригодности. Для оценки профессиональной пригодности используются такие методы, как экзамен, экспертная оценка, тестирование. Проводится анализ результатов и делается заключение о профессиональной пригодности. Данную работу могут осуществлять служба управления персоналом, линейный руководитель или специально созданная комиссия по профессиональному отбору. Принимается решение о найме претендента на должность на работу в организацию.

Оценка персонала. Адаптация персонала. Развитие персонала. Карьера в системе развития персонала. Кадровый резерв предприятия

Служба управления персоналом и линейный руководитель анализируют результаты отбора кандидатов, прошедших все стадии отбора, проводят *оценку персонала*. Выбирается наиболее пригодный и подходящий кандидат, принимается решение о приеме его на работу и оформляются необходимые документы. После отбора работников осуществляется их наём, который означает деятельность по приему обладающих необходимыми качествами кандидатов на работу в организацию. При приёме на работу заключается трудовой договор. Приём на работу оформляется приказом или распоряжением работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Приказ или распоряжение работодателя о приёме на работу объявляется работнику под

роспись в трехдневный срок со дня фактического начала работы. По требованию работника работодатель обязан выдать ему заверенную копию приказа или распоряжения. При приёме на работу до подписания трудового договора работодатель обязан ознакомить работника под роспись с правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, непосредственно связанными с трудовой деятельностью работника, коллективным договором.

Принятые на работу сотрудники нуждаются в *адаптации*. Под адаптацией понимается приспособление их к организации. Работник занимает в организации определённые социальные статусы и выполняет определённые социальные роли. Каждому социальному статусу соответствуют требования, нормы, правила поведения, определяющие социальную роль работника в организации. От работника ожидают, что он будет выполнять надлежащим образом соответствующие роли в организации. В свою очередь, работник, пришедший на работу в организацию, ожидает от неё выполнения определенных условий по организации работы, оплате и охране труда, мотивации, вознаграждению, социальному обеспечению и социальному страхованию и т.п. Поэтому адаптация означает взаимное приспособление работника и организации друг к другу. Она предполагает взаимную коммуникацию субъектов и объектов управления персоналом. Перемещение работника в организации связано с его карьерой. Карьера – это процесс профессионального развития человека, продвижение по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения, фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Под карьерой понимается продвижение работника по служебной лестнице, изменение его профессиональных знаний, навыков, умений, способностей, возможностей и размера вознаграждения за осуществляемую трудовую деятельность.

Оценка персонала представляет целенаправленный процесс установления соответствия работника требованиям рабочего места и должности, который не завершается приемом на работу. Она даёт возможность воздействовать на мотивацию работника, корректировать его деятельность, планировать обучение, повышение квалификации, карьеру, принимать решения о вознаграждении, продвижении и увольнении работника. Важно, чтобы при оценке персонала существовала обратная коммуникационная связь, при которой работник должен знать итоги оценки его деятельности. Для этого необходимо открытое объективное обсуждение с ним результатов оценки. Оценка персонала могут проводить руководители организации, её структурных подразделений, комиссия, в состав которой входят работники службы управления персоналом, коллеги и подчиненные работника, эксперты. Работник может сам себя оценивать, то есть проводить самооценку. Коммуникации субъектов и объектов управления персоналом способствует использование методов оценки. Применяются различные методы оценки персонала. Среди них можно назвать биографический метод, интервью, собеседование, анкетирование, наблюдение. К основным

методам оценки относится тестирование, экспертная оценка, деловая игра, анализ конкретных ситуаций, программированный контроль и экзамен. Может применяться самоотчет работника. Используются критический инцидент, при котором осуществляется наблюдение за поведением работника в критической ситуации, оценка на основе обсуждения, метод эталона, при котором кандидат на должность сравнивается с эталоном этой должности. Применяется метод «Центр оценки», суть которого состоит в игровом построении возможных рабочих ситуаций, моделирующих основные моменты деятельности работника. В этих ситуациях проявляются его профессиональные и личностные качества. Данный метод представляет коллективную экспертную оценку поведения работника в специально моделируемых ситуациях. Его поведение оценивается одновременно несколькими специально подготовленными экспертами. Оцениваются не мотивы поведения работника, а его реально наблюдаемое поведение. Применяются количественные методы оценки – метод коэффициентов, бальный метод, при котором оценка проводится по бальной шкале или по коэффициентам, выражающим количественную оценку деловых качеств работника.

Аттестация персонала осуществляется для оценки квалификации, уровня знаний, навыков, качеств работника, его потенциала, соответствия требованиям выполняемой работы и занимаемой должности. Она включает оценку труда, направленную на сопоставление содержания, качества и объема труда с планируемым результатом труда. Оценивается количество, качество и интенсивность труда. Она также включает оценку, позволяющую определить степень подготовленности работника к выполнению трудовой деятельности, уровень его потенциальных возможностей для выяснения перспективы роста. Существует четыре этапа аттестации персонала – подготовительный, оценка работника и его трудовой деятельности, проведение аттестации, принятие решения по результатам аттестации. На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации, разрабатывается положение об аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии, готовятся необходимые материалы – список работников, аттестационные листы, отзывы и характеристики, графики аттестации. На втором этапе могут создаваться экспертные группы, которые по методике осуществляют оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работников. На этапе проведения аттестации аттестационная комиссия рассматривает, представленные материалы, заслушивает аттестуемых работников и их руководителей, предлагает рекомендации по аттестации. На заключительном этапе принимается решение по результатам аттестации. Выявляются работники, которые не удовлетворяют и удовлетворяют предъявленным требованиям, отклоняются от принятых стандартов. Оцениваются перспективы роста и ротации персонала. Готовятся рекомендации по использованию данных аттестации. Аттестацию проводят линейный руководитель и служба управления персоналом. Обсуждение результатов работы работника проводится в процессе собеседования. Оценку

работы даёт сам работник и его руководитель. Может утверждаться личный план работника на следующий год, который предназначен для определения путей повышения эффективности его работы. В течение аттестационного периода руководитель контролирует работу работника и выполнение им индивидуального плана работы. При аттестации персонала используются такие методы, как метод стандартных оценок, сравнительный метод и метод управления посредством постановки целей.

При *методе стандартных оценок* руководитель заполняет стандартную форму по отдельным направлениям работы работника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. При использовании сравнительного метода руководитель сравнивает работу аттестуемого работника с результатами работы других работников. Метод управления посредством постановки целей означает, что руководитель и работник совместно определяют цели работника на определенный период времени. В конце этого периода они оценивают результаты достижений целей. Получили распространение методы аттестации, позволяющие коллективу организации оценивать работника. Оценка работника производится с учётом результатов деятельности всей организации. К данным методам аттестации персонала относятся метод «360 градусов», психологические методы. Назначение метода «360 градусов» состоит в том, чтобы оценивалась способность сотрудника работать в группе его коллегами, руководителем, подчиненными, партнерами. С помощью психологических методов оцениваются не результаты работы работника, а его потенциальные возможности.

Карьерой работника можно управлять, её можно планировать и развивать. *Управление карьерой* – это планомерно организованное и последовательно реализуемое продвижение работника по иерархии должностей и рабочих мест с учётом его целей, потребностей, мотивов, способностей, профессионального мастерства, опыта, умений, знаний, востребованности, а также целей, потребностей, возможностей организации. Управление карьерой предполагает обучение работника основам планирования и развития карьеры, разработку плана развития карьеры, сопоставление собственных возможностей с требованиями к интересующим его должностям, определение реалистичности плана развития карьеры, необходимых навыков для его выполнения, реализация плана развития карьеры.

Управление карьерой заключается в том, что после принятия работника на работу в организацию до его предполагаемого увольнения линейный руководитель и служба управления персоналом организуют планомерное его продвижение по рабочим местам и должностям. Работник должен знать о перспективах своего роста. Ему должны быть известны показатели, которых необходимо добиться, чтобы рассчитывать на продвижение в организации. Планирование карьеры представляет собой процесс планирования персональных продвижений работника и их последовательности. Оно включает способы выявления работников с высоким потенциалом роста; стимулы при разработке

индивидуальных планов карьеры; пути создания благоприятных условий для развития (обучение, кураторство, разовые задания, подбор должностей); повышение квалификации; возможные направления ротации; формы ответственности руководителей за развитие подчиненных работников. Планирование карьеры означает определение конкретных путей развития работника в организации.

В соответствии со штатным расписанием организации определяется последовательность должностей, которые работнику предстоит занимать. Планирование карьеры предполагает определение целей в развитии карьеры и путей, ведущих к их достижению. Оно предусматривает разработку возможной схемы замещения должностей работником в течение его работы в организации. Развитие карьеры означает действия, которые предпринимаются для реализации плана развития карьеры и профессионального продвижения работника. Должны существовать возможности продвижения и стремление работника к нему.

Процесс развития карьеры включает ротацию, обучение, нахождение в резерве кадров, назначение на более высокую должность. После приёма на работу служба управления персоналом может организовать обучение работника в области планирования и развития карьеры. Обучение направлено на то, чтобы формировать заинтересованность работника в развитии карьеры и научить его пользоваться инструментами управления карьерой. Может разрабатываться план развития карьеры, в котором работник определяет профессиональные интересы, пути и методы их реализации. Сопоставляются возможности работника с требованиями, предъявляемыми к интересующей его должности, определяются степень реалистичности плана развития карьеры и необходимые действия для его реализации. Осуществление плана развития карьеры предполагает приобретение работником требуемой для занятия должности квалификации.

Необходимо взаимодействие и сотрудничество работника, его руководителя и службы управления персоналом в области планирования и развития карьеры. Работник несёт ответственность за планирование и развитие своей карьеры. Руководитель поддерживает стремление работника к карьере, распределяет рабочее время и аттестует работника. Служба управления персоналом осуществляет профессиональное консультирование и управление процессами развития карьеры в организации. План развития карьеры и его выполнение оцениваются работником, его руководителем и службой управления персоналом.

Кадровый резерв – это отобранные на конкурсной основе и прошедшие целевую квалификационную подготовку перспективные работники, потенциально способные по своим профессиональным и личным качествам к деятельности на вышестоящих планируемых должностях. Формирование кадрового резерва предполагает проведение работы, которая позволит оценить деловые, личностные и профессиональные качества работников. Оценка могут дать сам кандидат на выдвижение в резерв, руководитель и подчиненные. Её можно провести с помощью анкетирования. В оценке могут участвовать эксперты. Может быть

создана аттестационная комиссия, которая проводит собеседования с кандидатами на выдвижение в кадровый резерв. После проведенной оценки принимается решение о включении работника в состав кадрового резерва. Решение принимает руководитель организации. Состав кадрового резерва целесообразно ежегодно пересматривать и пополнять, новыми работниками. Подготовка кадрового резерва означает обучение работника, включенного в кадровый резерв, и анализ его деятельности, достигнутых результатов работы. Обучение может осуществляться в форме индивидуальной подготовки под контролем руководителя, стажировки в организации, повышения квалификации или профессиональной переподготовки в образовательном учреждении.

Управление поведением персонала

Организация эффективного управления в быстро меняющихся условиях требует согласованности действий всего коллектива, направленности на достижение общих целей. Работа менеджера заключается не только в управлении сотрудниками, но и в создании команды единомышленников, которая может быть сформирована только на доверии и взаимопонимании. Сотрудники объединяются общим желанием добиться успеха..

В качестве регуляторов поведения личностей и групп выступают правовые нормы и декреты государства (политические регуляторы), производственно-административные распоряжки, организационные уставы и инструкции (организационные регуляторы), обычаи, традиции, общественное мнение (общественные регуляторы). Мораль как система нравственных норм, являющаяся формой общественного сознания, так же выполняет функцию регулятора поведения.

В организациях, где руководителями осознается ценность человека, регулирование его поведения осуществляется на основе стимулирования направлений, соответствующих мотивам поведения. Задача такой организации – выявить актуальные мотивы поведения работника, лежащие в их основе потребности, интересы, ценностные ориентации и обеспечить адекватное внешнее воздействие, т.е. стимулирование (при условии, что это реально выполнимо). В этом случае эффективность воздействия наибольшая, причем иногда при минимальных затратах. Из всей совокупности факторов экономического развития сейчас могут быть реально использованы, развиты субъективные социальные ресурсы, а особенно мотивационные. Это не означает, что они наиболее просты и доступны. Но это является ключевым навыком и функцией руководителя, без которой невозможно управление вообще и достижение общих целей.

В управлении организационным поведением имеет смысл выделить три важнейшие стадии, каждая последующая из которых зависит от предыдущей, но полностью не предопределяется ею: 1) формирование внешней мотивированности сотрудников.; 2) формирование модели поведения сотрудников 3) предопределение формы реализации модели поведения сотрудника.

Прежде всего надо отметить *внешнюю мотивированность*, которая обусловлена наличием у сотрудника выраженного внешнего мотива трудовой деятельности и фактом удовлетворенности или неудовлетворенности данного мотива. Удовлетворенность выраженного внешнего мотива порождает такие типы сотрудников, как «рабочие лошадки» и «одержимые», неудовлетворенность – «оппортунистов» и «деструктивистов». Эти внешние мотивы могут быть осознанными и неосознанными самими сотрудниками. Осознанные мотивы превращаются в цели, которые сотрудник ставит перед собой и стремится достичь посредством выполнения своей трудовой деятельности. В таком случае понятие удовлетворенности мотива можно считать эквивалентным понятию степени достижения сотрудником своих целей. И осознанные цели, и неосознанные мотивы представляют собой определённую планку притязаний сотрудника, достижение которой приводит к удовлетворению трудовой деятельностью и внешней мотивированности.

С точки зрения управления, наличие цели делает позицию сотрудника менее гибкой, сложнее поддающейся корректировке извне. Это может приводить к негативным последствиям, если цели сотрудника не совпадают с целями организации, и наоборот, к устойчивому позитивному поведению, если цели согласуются с целями организации, в частности если они были навязаны самой организацией. Так или иначе цели определяются мотивами сотрудника и если и могут быть откорректированы, то лишь посредством изменения мотивов с их последующим осознанием сотрудником.

Потребности являются универсальными мотивообразующими факторами. Несмотря на то, что потребности у всех людей похожие, порожденные ими мотивы могут существенно отличаться. Ключевыми причинами отличий является такие индивидуальные особенности человека, как восприятие (когнитивные особенности) и критериальная основа. К критериальной базе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют предпочтения при принятии решений человеком по поводу его поведения. Критериальная основа поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении.

Очевидно, что условия жизни, обстоятельства, события с которыми сталкивается человек в процессе своей жизнедеятельности (эмпирический опыт), у всех уникальные, и они откладывают отпечаток на уровень притязаний субъекта. С другой стороны, одни и те же события могут по-разному отразиться на восприятии субъектом: в зависимости от его характера, типа личности, психологических и 80 когнитивных особенностей они могут иметь у одних людей высокое влияние на формирования мотивов, а у других – практически не оказывать никаких последствий. В любом случае данное направление

формирования мотивов сотрудника слабо поддается управлению со стороны организации.

Однако в отдельных ситуациях можно говорить о возможности искусственной актуализации новых потребностей, как правило, более высокого уровня. В этом случае формирование соответствующих новых мотивов становится более прогнозируемым и поддается привнесению извне поведения сотрудника.

Вторая стадия управления организационным поведением (формирование модели поведения) дополняет внешнюю мотивированность *внутренней мотивацией* сотрудника. Внутренняя мотивация как возможность получения удовольствия от самого содержания труда определяется видом выполняемой сотрудником трудовой деятельности (*удовлетворенность работой*). Насколько выполняемая работа нравится или не нравится зависит от индивидуальных интересов работника, которые в свою очередь, как и мотивы их потребностей, определяются в течение всей жизни когнитивными особенностями и эмпирическим опытом человека.

Можно утверждать, что внутренняя мотивация к конкретному виду работы слабо поддается или не поддается вообще внешней корректировке. Единственная возможность увеличить уровень внутренней мотивации к трудовой деятельности – ввести в состав выполняемых данным сотрудником работ те, к которым внутренняя мотивация выше, и уменьшить долю тех, к которым она низкая. Очевидно, такая стратегия подходит не для всех профессий, так как требует индивидуального подхода к каждому сотруднику, что на практике не всегда возможно и имеет смысл. Однако для отдельных ключевых специалистов, уникальных и редких способностей знаний, отвечающих за важный процесс, решающих новые задачи, реализующих инновационные мероприятия, от которых требуется активное созидательное поведение, – данному аспекту должно быть уделено особое внимание. В частности, эти идеи реализуют различные техники обогащения труда, практикуемые в некоторых западных компаниях. Собственно сочетание внутренней мотивации и внешней мотивированности определяет положение сотрудника в мотивационной классификации организационного поведения и дает представление о модели поведения данного сотрудника, предопределяя его возможные намерения в процессе реализации своей трудовой деятельности.

Третья стадия управления организационным поведением (предопределение формы реализации модели поведения сотрудника) служит для корректировки намерений сотрудников и выражения этих намерений в положительной (или хотя бы приемлемой) для предприятия форме. В этом случае следует учитывать влияние следующих факторов: 1) компетенции, профессионализм; 2) характер и личностно-психологические характеристики сотрудника; 3) ожидаемые условия и обстоятельства трудовой деятельности и, 4) реальные условия и обстоятельства, которые имели место при выполнении сотрудником своих трудовых задач.

Сущность, методы и основные категории мотивации персонала. Теории мотивации

Первая предпосылка всякой деятельности – это субъект, обладающий *потребностями*. Наличие потребности составляет необходимую предпосылку любой деятельности, однако потребность сама по себе еще не способна придать деятельности определенную направленность. К примеру, наличие у человека потребности в музыке создает у него соответствующую избирательность, но еще ничего не говорит о том, что предпримет человек для удовлетворения этой потребности. Единственным побудителем направленной деятельности, есть не сама по себе потребность, а предмет, отвечающий данной потребности. Предмет потребности – материальный или идеальный, чувственно воспринимаемый или данный только в представлении, в мысленном плане называют мотивом деятельности.

Выделяют *первичные* потребности, т.е. потребности, вызванные физиологией человека: в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование его как биологического вида. *Вторичные* потребности вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе.

Мотивы – это то, ради чего выполняется деятельность (например, ради самоутверждения, денег и т. п.). *Мотивация* – совокупность побуждающих факторов, определяющих активность личности; к ним относятся мотивы, потребности, стимулы, ситуативные факторы, которые детерминируют поведение человека.

Следует различать *мотивацию и стимулирование*. Мотивация – это стратегическая составляющая обеспечения эффективного труда персонала, а стимулирование – тактическая. Мотивация – это – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации в перспективе. Стимулирование – это тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов работников, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала персонала в настоящее или ближайшее время. Мотивация и стимулирование, как способы управления трудом персонала имеют одну цель, противоположны по направленности, но при этом они «взаимно дополняют друг друга».

Понятие «мотивация» следует рассматривать с *точки зрения психологии и менеджмента*. С точки зрения психологии мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью; это внутреннее состояние, которое заряжает энергией человека, направляет и поддерживает его поведение». С позиции менеджмента мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

В ряду самых популярных *теорий мотивации* теория потребностей А. Маслоу. В основе этой теории лежит классификация потребностей человека, необходимых для удовлетворения его комфортного состояния. Основные идеи теории А.Маслоу заключаются в следующем: люди постоянно ощущают какие-то потребности; потребности могут быть объединены в отдельные группы; группы потребностей можно расположить в иерархической последовательности; неудовлетворенные потребности побуждают человека к действию; удовлетворенные потребности не мотивируют людей; – удовлетворенная потребность заменяется другой; чаще человек ощущает одновременно несколько потребностей (комплекс потребностей); потребности, находящиеся у основания «пирамиды Маслоу» требуют первостепенного удовлетворения; потребности более высокого уровня активно воздействуют на человека после удовлетворения потребностей более низкого уровня; потребности более высокого уровня имеют больший выбор способов удовлетворения.

Теорией справедливости называют теорию Дж. Стейси Адамса. Согласно этой теории, люди субъективно сравнивают полученное вознаграждение за приложенный ими труд со своими усилиями, также сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Когда они видят несправедливость, возникает психологическое напряжение, которое влияет на результат труда персонала. Когда люди считают, что им платят меньше, они снижают интенсивность работы, а, следовательно, производительность. Однако, если наоборот (платят больше), то люди, в основном, не работают интенсивнее. Поэтому из этой теории следует вывод: необходимо справедливое вознаграждение за выполняемый труд.

Широко известна также теория В. Врума, которую часто называют «теорией ожиданий». Модель этой теории включает три составляющих мотивации (три взаимоотношения): 1. Ожидание того, что усилия (расходы на труд) дадут желаемый результат; 2. Ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение; 3. Ожидаемая ценность вознаграждения (ценность несет удовлетворенность вознаграждением или неудовлетворенность).

В соответствии с теорией справедливости Адамса, работники всегда стараются объективно или субъективно оценить полученное вознаграждение за их труд, также они сравнивают его с той оплатой труда, которую получили другие люди за аналогичную работу. Теория ожиданий Врума определяет тип поведения работника, его удовлетворенность или неудовлетворенность трудом.

Существуют и другие теории. Универсальных, глобальных теорий не может быть, так как система мотивации должна подстраиваться и зависит от развития организаций, предприятий, корпораций, отраслей производства, даже от состояния мировой экономики в целом.

Организационная культура и управление персоналом

В рамках понятия «культура предприятия» выделяют два слоя: *корпоративную культуру* и *организационную культуру*.

Носителем корпоративной культуры является, как правило, управленческая команда – это руководящее ядро организации. Таким образом, корпоративная культура – это целенаправленно формируемая управленческой командой система предполагаемых ценностей, норм, правил, образцов поведения сотрудников организации, идеальный желаемый образ, каким управляющая команда хотела бы видеть свою организацию.

Организационная культура – это стихийно формирующаяся система реальных ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения. Организационная культура помогает привлечь и удержать персонал организации, а также скоординировать все подразделения, отделы и кадры на достижение общих целей.

Успех деятельности организации предполагает высокую степень совместимости корпоративной и организационной культур. Чтобы достичь этого, выдвигаются следующие подходы: взаимно адаптируются организационная и корпоративная культуры; система управления подстраивается под существующую в организации культуру; предпринимаются попытки изменить организационную культуру в соответствии с корпоративной; подавляется контрсубкультура, препятствующая распространению доминирующей корпоративной культуры.

Можно выделить следующие виды организационной культуры по степени влияния на персонал: 1. Бесспорная культура характеризуется небольшим количеством основных ценностей и норм, но требования к ориентации на них неукоснительны, является закрытой (закрытость культуры – это нежелание видеть недостатки, «выносить сор из избы», стремление сохранить показное единство), подавляет персонал и становится решающим моментом мотивации. 2. Слабая культура не предполагает у работников общих ценностей и норм поведения, и это вносит противоречия в их работу. Нормы и ценности ее хаотически изменяются под влиянием и внешних, и внутренних факторов. Такая культура разъединяет, разобщает членов организации, противопоставляет друг другу, затрудняет процесс управления. 3. Сильная культура обращает внимание на изменения во внешней и внутренней среде, корректирует свою деятельность в соответствии с ними, прививая все лучшее и прогрессивное. Сильная культура открыта внутреннему и внешнему влиянию: предполагает гласность и диалог между всеми участниками организациями и посторонними лицами. Она активно впитывает все лучшее и в результате только становится сильнее.

Организационная культура может быть важным и мощным инструментом при формировании направленности мыслей и действий персонала на высокую производительность труда и высокое качество в работе. Формирование и поддержка культуры, которая повышала бы отдачу от людей, работающих в организации, способствуя повышению ее эффективности и конкурентоспособности, – это одна из важнейших стратегических задач руководства предприятия и службы персонала.

Любая организация, реализуя выбранную бизнес-стратегию, должна учитывать следующую ситуацию (сопротивление изменениям). Действия, которые не соответствуют целям и ценностным ориентирам работников, обречены на сопротивление со стороны персонала. Действия, соответствующие ценностным установкам работников, будут приниматься с большей готовностью персоналом. Организационная культура – это не только правила и наука, это настоящее искусство, которое предопределяет успех взаимодействия персонала не только друг с другом, но и вышестоящим лицом (управленцем).

1.7. Информационные технологии в управлении персоналом

Автоматизация как способ совершенствования деятельности по управлению персоналом

Существуют традиционные и современные методы работы с персоналом. Автоматизация процесса работы с персоналом существенно улучшают процессы работы с персоналом, помогая HR-менеджерам более эффективно и быстро выполнять свою работу. Автоматизация процесса позволяет уменьшить количество бумажной работы, что позволяет специалистам по персоналу больше времени уделять на работу с людьми, а также быть более продуктивными и эффективными в своих решениях в части формирования конкурентоспособного, профессионального, ответственного и сплоченного персонала организации.

Главные достоинства автоматизации процессов – это:

1. Скорость выполнения повторяющихся операций. Автоматизированные процессы более точны в действиях и не подвержены усталости, то есть их работоспособность не зависит от времени.

2. Повышение качественных показателей. Отсутствие человеческого фактора, позволяет снизить количество ошибок, что способствует повышению стабильности и качества.

3. Повышение точности управления. Благодаря применению информационных технологий, учитывается большее количество данных о процессе, что способствует более точному его исполнению, чем при ручном труде.

4. Параллельное выполнение нескольких задач. Реализация нескольких задач одновременно, повышает производительность без потери точности и качества.

5. Увеличение скорости принятия решения в типовых ситуациях. Позволяет избежать несоответствий на следующих стадиях процесса

Искусственный интеллект является не компьютеризированной личностью, а включает в себя широкий спектр алгоритмов, а также инструментов машинного обучения, которые могут быстро извлекать данные, и выявлять закономерности, и оптимизировать или предсказывать тенденции. Системы могут распознавать речь, а также анализировать фотографии и использовать методы сопоставления шаблонов для определения настроения, честности и даже черт характера. Поэтому такие алгоритмы не полагаются на мнение человека или интуицию, а также работают

очень быстро и могут за считанные секунды проанализировать миллионы источников информации, и быстро разбить их на категории. Используя статистические данные, системы искусственного интеллекта способны "предсказывать" и "учиться", строя кривые возможных решений, и затем оптимизируя решения на основе различных критериев. Поэтому легко представить себе систему искусственного интеллекта, которая в свою очередь учитывает все возможные демографические характеристики, а также опыт работы и вопросы интервью с кандидатами, а затем "предсказывает", насколько эффективно каждый из них будет выполнять свою работу (HiredScore, Pymetrics, HireVue, IBM (International Business Machines), а также другие компании уже работают над этим). Несмотря на то, что сам процесс гораздо сложнее, чем кажется, решение этой проблемы является важным делом.

На сегодняшний день большинство управленческих решений принимаются HR-менеджерами только на интуитивном уровне. Если такие системы, основанные на искусственном интеллекте, сделают найм (подбор) немного умнее, то мы сможем значительно повысить нашу операционную эффективность. Конечно, в свою очередь есть много рисков и препятствий, которые еще предстоит преодолеть, но потенциал огромен. Такие технологии, которые помогают нанимать лучших сотрудников, впоследствии контролируют то, что они делают на рабочем месте. Например, программа Veriato периодически делает скриншоты, которые хранятся на серверах работодателя в течение 30 календарных дней. Кроме того, он отправляет на сервер Veriato информацию о датах, а также времени отправки сообщений. Там они анализируются искусственным интеллектом и ищут «аномалии» (отклонения), указывающие на низкую производительность труда сотрудника (часы, проведенные на сайтах, не связанных с деятельностью компании), попытки несанкционированного доступа к конфиденциальной информации (неоднократные попытки ввести неверный пароль) или намерение покинуть компанию (копирование контактной базы).

Работодатель также сможет отслеживать перемещение сотрудников по офису. Компания Bluvision разработала радиодетали, которые передают информацию о передвижении сотрудника и посылают предупреждение, если, например, он заходит в зону, к которой у него нет доступа. Используя ту же систему, можно узнать, сколько времени сотрудник проводит за своим рабочим столом, а сколько в буфете или комнате отдыха.

Искусственный интеллект может помочь менеджерам понять, довольны ли подчиненные своей работой. В частности, алгоритм Veriato может анализировать текст писем, сообщений чата и сигнализировать, например, о резкой смене тона с положительного на отрицательный.

Существуют системы, которые помогают спрогнозировать уход ценного сотрудника и вовремя предложить ему повышение по службе или другие меры стимулирования. Такие программы есть у Entelo, IBM (International Business

Machines), Workday и Microsoft. Например, приложение Workday использует базу данных из более 100 000 сотрудников разных компаний за 25 лет, а также рассчитывает индивидуальный риск ухода для каждого сотрудника компании по 60 параметрам.

Одна из современных систем по подбору персонала, способная вместо специалистов по подбору взаимодействовать с кандидатами – это Applicant Tracking System (ATS) (система по управлению кандидатами). Система оценивает кандидатов с помощью того, как они прошли квест. Преимущества использования данного метода в том, что подбор становится более точным и качественным, так как снижается нагрузка на рекрутеров. В подборе используются все чаще чат-боты, которые отвечают на часто задаваемые вопросы соискателей и помогают произвести первичный отбор кандидатов. Появляются мобильные приложения, позволяющие использовать корпоративную библиотеку компании, а также планировать карьеру и продвижение по службе. Сотрудники получают возможность в любое время пользоваться библиотекой компании, а так же проходить тестирование для определения необходимых навыков для повышения по службе.

Одна из важных задач HR-специалистов – формирование системы по управлению знаниями сотрудников, в связи с этим набирает популярность H2H подход – human to human (от человека к человеку) для удержания сотрудников на работе. По результатам опроса на HR-director.ru 45% опрошенных отмечают, что HR-работа станет более технологичной, 18% говорят о необходимости внедрения Big Data и HR-аналитики.

Получила популярность автоматизацию процесса подбора персонала с помощью CRM- системы. CRM-система позволяет провести оценку эффективности рекрутинга (получить аналитику, статистику, провести анализ данных, определить скорость закрытия позиции и проч.), маркетинг компании и рекламы услуг, развития бренда работодателя (автоматизировать электронную переписку с соискателем, разместить видеоролики, обработать информацию о кандидатах, создать положительные отзывы о компании), интеграция площадок по поиску кандидатов: сайты по поиску работы, социальные сети и т.д.

Автоматизированное рабочее место

Организация и реализация управленческих функций требует радикального изменения как самой технологии управления, так и технических средств обработки информации, среди которых, главное место занимают персональные компьютеры. Они все более превращаются из систем автоматической переработки входной информации в средства накопления опыта управленческих работников, анализа, оценки и выработки наиболее эффективных экономических решений. - Тенденция к усилению децентрализации управления влечет за собой; распределенную обработку информации с децентрализацией применения в средства

вычислительной техники и совершенствованием организации непосредственно рабочих мест пользователей.

Автоматизированное рабочее место - индивидуальный комплекс технических и программных средств, предназначенный для автоматизации профессионального труда специалиста и обеспечивающий подготовку, редактирование, поиск и выдачу на экран и печать необходимых ему документов и данных. Автоматизированное рабочее место обеспечивает оператора всеми средствами, необходимыми для выполнения определенных функций. Важным классификационным признаком АРМ является режим его эксплуатации, по которому выделяются одиночный, групповой и сетевой режимы эксплуатации. В первом случае АРМ реализуется на отдельном компьютере, все ресурсы которой находятся в монопольном распоряжении пользователя. Такое рабочее место ориентировано на решение нестандартных, специфических задач, и для его реализации применяются компьютер небольшой мощности.

АРМ, созданные на базе персональных компьютеров, — наиболее простой и распространенный вариант автоматизированного рабочего места для работников сферы организационного управления. Такое АРМ рассматривается как система, которая в интерактивном режиме работы предоставляет конкретному работнику (пользователю) все виды обеспечения монопольно на весь сеанс работы.

Важным аспектом АРМ является обеспечение защиты данных и системы от несанкционированного доступа и вредоносных программ. Это включает в себя использование паролей, антивирусного программного обеспечения, брандмауэров и других мер безопасности.

Виды автоматизированных систем управления персоналом. Тенденции развития АС УП. Факторы успешности проекта автоматизации

Существуют специальные системы автоматизации управления персоналом, оптимизирующие все процессы кадровой деятельности. *Под HRM-системами (английская аббревиатура Human Resource Management systems) следует понимать системы управления персоналом, которые предназначены для автоматизации всех кадровых операций на предприятии, обеспечивающие также работу с качественными показателями персонала.* В качестве основной из задач данных систем можно рассматривать привлечение и удержание ценных для предприятия специалистов, а также выявление слабых сторон работников и предотвращение всевозможных проблем, которые непосредственно с ними связаны.

HRM-системы состоят из определенного набора инструментов, который автоматизирует большое количество бизнес-процессов жизненного цикла управления персоналом: найм на работу новых сотрудников, администрирование работников и системы поощрений, расчет и выплата заработной платы, расчет компенсационных выплат, управление эффективностью и достижение поставленных целей, развитие карьеры (своего персонала). При внедрение автоматизированной системы управления персоналом ведение кадровой

документации и поддержание документооборота будет происходить в электронном виде, который минимизирует объем ввода данных в ручную, исключит возможность дублирования учетных записей работников, обеспечит их блокирование для уволенных работников и, самое главное, позволит осуществлять оперативный расчет заработной платы, а также всех связанных с ней удержаний и начислений с высоким уровнем точности, а следовательно, и доверия к результатам, которые были получены. Важно отметить, что внедрение HRM-системы в процесс управления персоналом на предприятии, оказывает положительный эффект посредством снижения уровня внутренних операционных издержек на расчеты не только заработной платы, но и потерь, возникающих из-за совершения ошибок при выполнении расчетов и возможных задержек в начислении и выплате заработной платы, что является существенным плюсом для каждого руководителя, который стремится не только увеличить получаемую прибыль, но и максимально сократить уровень издержек, а, следовательно, и расходов в целом.

В зависимости от величины организации, а также средств, необходимых на проведение автоматизации можно выделить такие программы, как: – локальные (коробочные): «АиТ: Управление персоналом», «1С: Зарплата и Управление персоналом», «Фараон» и др.;

– средние интегрированные системы: «БОСС-кадровик», «Парус – Персонал» и др.;

– крупные интегрированные системы: модуль «Управление персоналом» в ERP-системах Oracle, SAP и др.

В зависимости от целевой аудитории можно выделить следующие виды программ:

– программы для юристов кадровой службы: «КонсультантПлюс», «Гарант» и др.

– программы для менеджеров по персоналу и специалистов кадровой службы: «БОСС-Кадровик», «1С: Зарплата и Управление персоналом» и др.;

– программы для рекрутеров: «E-Staff».

При подборе автоматизированной системы необходимо ориентироваться не только на тип системы, её описание и красивые картинки интерфейсов. Важно то какие процессы система в реальности автоматизирует. Не нужно сравнивать, к примеру две системы только потому, что обе из них называются TMS или LMS или ATS. Необходимо сравнивать процессы. Важно уточнить планы развития и историю, оба фактора вместе. Существенным является то, в каком направлении развивается система, какие еще процессы она охватит. При этом проследить, что именно сделано за последние несколько лет.

В развитии новых информационных технологий в сфере управления персоналом можно отметить следующие тенденции:

1. Масштабный рост на рынке программного обеспечения для HR. Автоматизация первичного отбора соискателей, использование для этой цели

программных агентов. Рекрутеры все активнее используют социальные сети для проверки и поиска сотрудников.

2. HR-аналитика — основа принятия управленческих решений. Проекты HR-аналитики становятся доступны не только крупным компаниям. Активно используются данные о вакансиях и резюме на специализированных сайтах. В ближайшем будущем - подбор вакансий для соискателя на основе данных его резюме. Все чаще актуальным становится вопрос о том, какие решения должен принимать человек, а какие может принимать машина, изучив базу данных.

3. Работа с персоналом приобретает черты сервиса. Компании постепенно уходят от классического понимания B2B или B2C к подходу H2H («human to-human»). Реализуется индивидуальный подход к соискателю, оценивается не резюме с опытом работы, а человек с его компетенциями.

4. Трансформация организационной культуры. Использование сетевых технологий взаимодействия вслед за гибким графиком и свободным подходом к удаленной работе меняет принципы построения команд. В условиях кросс-функционального взаимодействия уменьшается количество промежуточных уровней управления, организация работы становится максимально открытой и гибкой ко всем изменениям.

5. Переход от эффективного найма к управлению развитием сотрудников. Стремления работодателей развивать сотрудников компании оказывает влияние на повышение требований к системам автоматизации в вопросах обеспечения оптимизации расходов на обучение, оценки результативности деятельности, планирование преемственности, идентификации ключевых сотрудников, формирования кадрового резерва и др.

6. Связь обязанностей сотрудников с целями компании. Внедрение современных средств автоматизации позволяет не только существенно оптимизировать процессы управления персоналом, но связать работу каждого сотрудника с деятельностью компании в целом. Это помогает сотрудникам лучше понять свое место в достижении стратегических целей компании.

Для успешности реализации проекта автоматизации руководитель должен не просто видеть свой бизнес формализованным, ему необходимо хорошо понимать, насколько эффективно выстроена система управления этим бизнесом и как в случае необходимости ее реорганизовать. Еще до начала реализации IT-проекта нужно структурировать бизнес-процессы, выделить факторы, критически влияющие на эффективность бизнеса, и провести оптимизацию процессов. Это поможет избежать неприятного сюрприза: деньги вложены, а проект в тупике. Системы управления всех компаний в процессе автоматизации подвергаются изменениям. Это касается и организационно-функциональной структуры, и бизнес-процессов. Любое действие, любая операция должны фиксироваться, чтобы руководитель и подчиненные могли затем управлять полученными данными. Если этого нет, значит,

бизнес хаотичен и никакое внедрение не наведет в нем порядок. Только после формализации «на бумаге» можно приступить к автоматизации.

Использование сети Интернет при поиске и подборе персонала.

Социальный рекрутинг. Системы автоматизации подбора и адаптации персонала

Информатизация экономических и социальных процессов вызвала трансформацию современного рынка труда: появление новых профессий, развитие новых способов связи между работниками и работодателями, использование различных форм удаленной занятости. Существующие Интернет-ресурсы облегчают доступ к необходимой информации, позволяют кандидатам быстро находить работу, а компаниям в кратчайшие сроки формировать команду.

В ситуациях высокой конкурентной борьбы за самых «талантливых кандидатов», когда необходимо быстро и эффективно найти нового члена команды, современные организации все чаще прибегают к помощи социальных сетей. *Социальный рекрутинг* – поиск персонала в социальных сетях. В последнее время данный способ занимает больше времени, чем остальные способы подбора. Во-первых, это современно в век цифровизации. Во-вторых, сложно представить человека, который проведен сегодняшний день без использования телефона или онлайн-сервисов. В-третьих, сведения можно узнать о кандидате заочно, понять его интересы и увлечения. Это даст возможность персонализировать общение, а не отвечать в формате «ваш звонок очень важен для нас». В-четвертых, это максимально удобно, так как есть возможность отвечать на заявки, вопросы и просто сообщения в любом месте, где бы собеседующие не находились Компании, которые эффективно используют социальные сети во всех направлениях своей деятельности, получают значительные преимущества на рынке труда.

Социальные сети представляют собой глобальную базу данных работодателей и соискателей вакансий, корпоративную сеть организации. Структура социальных сетей для профессионального общения построена следующим образом. Кандидат при помощи инструментов социальной сети размещает о себе личную и профессиональную информацию в своем профайле (личная страница или аккаунт), т.е. создает свой виртуальный портрет. Подобные сведения обычно схожи с пунктами резюме: образование, опыт работы, знания, навыки, достижения, личные качества и интересы, образцы работ и т.д. Создание и использование личного профайла в социальной сети позволяет искать единомышленников, коллег, людей, общение с которыми необходимо по работе или учебе. Аналогичным образом организация создает в социальных сетях аккаунт, страницу или сообщество, где размещается информация об ее истории развития, сферах и направлениях деятельности, продуктах и услугах, рекламных акциях и т.д.

Сегодня принято подразделять существующие социальные порталы на несколько *видов*:

1. Классические социальные сети – предназначены для всех, не выделяя различия пользователей по определенным признакам (географическим,

национальным, профессиональным и т.д.), например, Vkontakte.com, Odnoklassniki.ru, Facebook.com. Каждая из подобного рода социальных сетей имеет свои достоинства. Так, Vkontakte.com – самый популярный и посещаемый в СНГ сайт, основную категорию посетителей которого составляют молодые люди. Facebook.com – один из самых популярных мировых Интернет-ресурсов для личного и делового общения.

2. Социальные бизнес-сети – объединение профессионалов. Они изначально были созданы с целью объединить различные профессиональные сообщества. Подобные социальные сети позволяют вести деловые дискуссии, устанавливать новые контакты, искать работу и привлекать новых сотрудников. Особую популярность получили два Интернет-проекта – LinkedIn.com и Moikrug.ru. LinkedIn.com снискал особую популярность в западных странах. По многочисленным опросам, более 90% менеджеров зарегистрированы в этой системе (для сравнения — в традиционных Интернет-ресурсах по поиску работы зарегистрировалось лишь 20% опрошенных). Сайт позиционирует себя как социальную сеть для установления деловых контактов. Главными пользователями данного Интернет-ресурса являются представители деловой сферы, и даже сложности с русскоязычным интерфейсом не мешают менеджерам создавать аккаунты. Moikrug.ru является разработкой компании Яндекса, которая представляет русскоязычный аналог LinkedIn.com. Данный сервис признан бизнес-сообществом успешным и широко используется для размещения вакансий, резюме и различных услуг. Популярность набирают также такие бизнес-сети, как Professional.ru, Plaxo.com. Интересно, что бизнес-сети славятся своей уникальной направленностью и позволяют получить полную информацию о человеке и узнать его профессиональные качества. Сам профиль схож по своему строению с резюме: заполняется аналогичная контактная и личная информация, указываются профессиональные качества, опыт работы, участие в волонтерских проектах. Данные социальные сети предоставляют возможность оставлять рекомендации в личных профайлах зарегистрированных пользователей, т.е. стать онлайн-поручителем. Все это позволяет организации получить максимальную информацию о будущем работнике и снизить риски при подборе персонала.

3. Блоги и микроблоги. К ним относятся такие сайты, как Livejournal.com, Twitter.com, Vlogpost.com, а также ресурсы – Pinterest, Instagram, Dribbble и др. Предоставляя возможность сохранения анонимности, они раскрепощают человека, что, в свою очередь, позволяет узнать некоторые скрытые качества потенциального кандидата. Подобные ресурсы не являются прямым инструментом для подбора персонала, но, используя их, организация может активно развивать свой HR-бренд, популяризируя его среди потенциальных кандидатов.

Менеджеры по управлению персоналом в целях привлечения и поиска кандидатов чаще всего используют такие социальные сети, как Facebook.com, LinkedIn.com, Nabrahabr.ru, Professional.ru, Moikrug.ru. Подбор персонала в

социальных сетях в разы более эффективен, чем с помощью традиционных методов. Через социальные сети набирают сотрудников IT-компаний, секретарей, менеджеров по продажам, менеджеров по PR и маркетингу, а также специалистов других профессий.

Одним из главных направлений в работе HR-служб компании является *адаптация персонала*. У сотрудников есть огромный выбор, где можно реализовать свои профессиональные способности и навыки, как и у работодателя – база кандидатов. Важно сделать так, чтобы новичок освоился как можно быстрее и стал приносить нужные для компании результаты. Сегодня важно, чтобы ценные кадры и таланты оставались в компании, а привлекательность работодателя на рынке труда повышалась. Для этого многие предприятия автоматизируют у себя процессы подбора и адаптации персонала.

Прежде всего важно решить такую проблему для HR-департаментов и организаций, учреждений в целом как текучесть кадров. Адаптация сотрудников – важный этап трансформации новичка в коллективе – она помогает познакомиться с деятельностью компании, снижает уровень стресса и позволяет оперативно погрузиться в новые задачи. Этот процесс является одним из ключевых направлений в работе HR-департамента. Как показывает практика, без системного и автоматизированного подхода сотрудники будут часто увольняться, выгорать или работать неэффективно.

Сегодня на рынке IT-продуктов для автоматизации HR-процессов можно выбрать готовую систему или заказать разработку новой. В процессе адаптации персонала обычно автоматизируются следующие задачи: информирование сотрудника об особенностях работы в компании; обучение продуктам, технологиям и процедурам; знакомство с коллегами и руководителями; постановка целей на период испытательного срока; обеспечение взаимодействия сотрудника с наставником; проведение тестов и опросов по результатам обучения; контроль адаптационных мероприятий, сроков их проведения и получение обратной связи.

У каждой организации, в зависимости от приоритетов, образуется индивидуальный набор задач и собственный подход к адаптации. Следовательно, индивидуально будут настраиваться и процессы автоматизации. Так, 1С сегодня предлагает много функций для автоматизации HR-службы, в том числе и организацию автоматического назначения, контроля и выполнения задач по адаптации сотрудников. Данные возможности представлены в расширенной версии «1С: Зарплата и Управление Персоналом КОРП», позволяет работать через web-интерфейс и подключить к процессу адаптации большое количество пользователей, по сути, всех сотрудников. В этом случае их взаимодействие с HR-службой по всем вопросам адаптации может быть организовано через 1С.

Существенные приоритеты есть у комплексной программы адаптации персонала в системе TMS. Еще одним инструментом автоматизации HR-процессов являются боты. Чат-боты умеют общаться с сотрудниками и взаимодействовать с

программами для управления персоналом. Они помогают новичкам с документами, рабочими инструкциями и процедурами. Часто компании «зашивают» в бот расположение рабочих мест: так новые работники знакомятся с коллективом. С помощью бота можно проводить автоматизированные опросы сотрудников, получая результаты сразу в оцифрованном виде, тем самым экономя временные затраты на сбор и ручную обработку результатов у HR-специалистов. Благодаря этому руководство получает оперативную обратную связь от работников и в случае возникновения проблем решает их до того, как работник соберется написать заявление об увольнении. Нередко чат-боты используются компаниями для упрощения документооборота: сотрудники могут запросить необходимые формы заявлений в два клика без участия HR-специалиста.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Примерная тематика практических занятий

Тематика практических занятий, охватывающие учебную дисциплину, включены в содержание учебной программы:

1. Управление персоналом Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для направления специальности: «1–21 03 02 «Регионоведение». Утверждена 30.06.2022 г. № УД-11605/уч. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by/handle/123456789/185387> . – Дата доступа: 10.10.2023.

2.2. Тест

1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;
- д) организация.

2. Управленческий персонал включает:

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;
- д) основных рабочих.

3. Японскому менеджменту персонала не относится:

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) неформальный контроль;
- д) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

4. Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занимания определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;
- д) достижения стратегических целей предприятия.

5. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на репрофилирование деятельности предприятия;

д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

6. Что включает инвестирование в человеческий капитал?

а) вкладывание средств в производство;

б) вкладывание средств в новые технологии;

в) расходы на повышение квалификации персонала;

г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.

д) вкладывание средств в совершенствование организационной структуры предприятия.

7. Человеческий капитал - это:

а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.

б) вкладывание средств в средства производства;

в) нематериальные активы предприятия.

г) материальные активы предприятия;

д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

8. Функции управления персоналом представляют собой:

а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;

б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;

в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;

г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;

д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

9. Потенциал специалиста – это:

а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;

б) здоровье человека;

в) способность адаптироваться к новым условиям;

г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;

д) способность человека производить продукцию

10. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:

а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;

б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;

в) освобождение рабочего;

г) понижение рабочего в должности;

д) повышение рабочего в должности.

11. Интеллектуальные конфликты основаны:

а) на столкновении приблизительно равных по силе, но противоположно направленных нужд, мотивов, интересов и увлечений в одного и того человека;

б) на столкновении вооруженных групп людей;

в) на борьбе идей в науке, единстве и столкновении таких противоположностей, как истинное и ошибочное;

г) на противостоянии добра и зла, обязанностей и совести;

д) на противостоянии справедливости и несправедливости.

12. Конфликтная ситуация - это:

а) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;

б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;

в) состояние переговоров в ходе конфликта;

г) определение стадий конфликта;

д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

13. На какой стадии конфликта появляется явное (визуальное) проявление острых разногласий, достигнутое в процессе конфликта:

а) начало;

б) развитие;

в) кульминация;

г) окончание;

д) послеконфликтный синдром как психологический опыт.

14. Латентный период конфликта характеризуется такой особенностью:

а) стороны еще не заявили о своих претензиях друг к другу;

б) одна из сторон признает себя побежденной или достигается перемирие;

в) публичное выявление антагонизма как для самих сторон конфликта, так и для посторонних наблюдателей;

г) крайнее агрессивное недовольство, блокирование стремлений, продолжительное отрицательное эмоциональное переживание, которое дезорганизует сознание и деятельность;

д) отсутствуют внешние агрессивные действия между конфликтующими сторонами, но при этом используются косвенные способы воздействия.

15. Стиль поведения в конфликтной ситуации, характеризующийся активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения поставленных целей – это:

а) приспособление, уступчивость;

б) уклонение;

в) противоборство, конкуренция;

г) сотрудничество;

д) компромисс.

16. Комплексная оценка работы - это:

а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;

б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;

в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;

г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.

д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

17. Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:

а) персонал определенного подразделения — это коллеги по отношению друг к другу;

б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;

в) существует децентрализация управления организацией;

г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.

д) существует централизация управления организацией.

18. Какая подсистема кадрового менеджмента направлена на разработку перспективной кадровой политики:

а) функциональная;

б) тактическая;

в) управляющая;

г) обеспечивающая;

д) стратегическая.

19. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

а) школа научного управления;

б) классическая школа или школа административного управления;

в) школа человеческих отношений;

г) школа науки о поведении;

д) школа науки управления или количественных методов.

20. Кадровый потенциал предприятия – это:

а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

б) совокупность работающих специалистов;

в) совокупность устраивающихся на работу;

г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;

д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

21. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека, расположенные в определенной иерархии.

22. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

23. Валентность согласно теории В. Врума - это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижения результатов;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

24. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера — Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

25. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

26. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера — Лоулера;

д) Ф. Герцберга.

27. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;

б) человек ответственный;

в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;

г) человек стремится делегировать полномочия;

д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

28. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

а) физиологические;

б) защищенности и безопасности;

в) принадлежности и причастности;

г) признание и уважение;

д) самовыражение.

29. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;

б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;

в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;

г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;

д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;

30. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:

а) две;

б) три;

в) четыре;

г) пять;

д) шесть.

31. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;

б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;

в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;

г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;

д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

32. Какой стиль руководства не включает модель, описывающая зависимость стиля руководства от ситуации, предложенная Т. Митчелом и Р. Хаусом?

- а) "стиль поддержки";
- б) "инструментальный" стиль;
- в) стиль ориентированный "на достижение";
- г) стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений;
- д) стиль "предлагать".

33. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?

- а) стиль "давать указания";
- б) "продавать указания";
- в) "информировать".
- г) "участвовать";
- д) "делегировать";

34. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.

35. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Мутона), является самым эффективным?

- а) "страх перед бедностью";
- б) "Команда"(групповое управление);
- в) "Дом отдыха – загородный клуб";
- г) "Власть – подчинение – задача";
- д) "Посредине пути";

36. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

37. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;

- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

38. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

39. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг подчиняться им:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

40. При каком виде власти характеристики и свойства, влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

41. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

42. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) авторитарный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

43. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;

- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

44. Затраты на здравоохранение, воспитание, физическое формирование, интеллектуальное развитие, получение общего образования, приобретение специальности – это:

- а) инвестиции в строительство спортивных комплексов;
- б) инвестиции в человеческий капитал;
- в) инвестиции в новые технологии;
- г) инвестиции в производство;
- д) инвестиции в учебно-оздоровительные комплексы.

45. Показатель, характеризуется изменением индексов цен на товары и услуги, которые входят в состав потребительских корзин минимального потребительского бюджета:

- а) индексы цен;
- б) индекс стоимости жизни;
- в) индексы продукции сельского хозяйства;
- г) индексы продукции животноводства;
- д) индексы продукции растениеводства.

46. Неосязаемая личная собственность: продукт интеллектуальной деятельности, который проявляется в эффекте использования в различных сферах жизни общества:

- а) нематериальная собственность;
- б) интеллектуальная собственность;
- в) радиочастотный ресурс;
- г) материальная собственность;
- д) аэрокосмические разработки.

47. Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда:

- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.

48. Что не включает инфраструктура рынка интеллектуального труда:

- а) биржи труда;
- б) аграрные биржи;
- в) фонды и центры занятости;
- г) центры, институты переподготовки и повышения квалификации специалистов;
- д) электронные рынки труда (автоматизированные банки данных);

49. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

50. Какой признак характерен для формальной группы (коллектива) в организации:

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии – положительной или отрицательной направленности;
- д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

51. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

52. Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

- а) здоровье человека;
- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по-новому);
- д) депозитные счета в банках.

53. Что такое адаптация персонала?

а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;

б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;

в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;

г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;

д) участие персонала в аттестации.

54. Разделение труда предусматривает:

а) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению конкретного изделия;

б) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям;

в) тщательный расчет расходов работы на производство продукции и услуг.

г) выполнение одним работником всех функций и действий по изготовлению комплекса изделий;

д) выполнение несколькими работниками одной функции по изготовлению комплексного изделия.

55. Нормированное рабочее время включает:

а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения конкретной задачи;

б) общую продолжительность рабочей смены, на протяжении которой работник осуществляет трудовые функции;

в) время подготовительно-заготовительных работ для выполнения задачи;

г) время обслуживания рабочего места;

д) а) все расходы времени, которые объективно необходимы для выполнения всех задач.

56. Норма выработки основана:

а) на установлении норм расходов времени;

б) на определении количества продукции, которая должна быть изготовлена одним работником;

в) на установлении норм расходов работы;

г) на времени обслуживания рабочего места;

д) на необходимом количестве рабочих мест, размере производственных площадей и других производственных объектов, закрепленных для обслуживания за одним работником или бригадой.

57. Метод оценки персонала, предусматривающий беседу с работником в режиме "вопрос–ответ" по заранее составленной схеме или без таковой для получения дополнительных сведений о человеке – это метод:

а) интервьюирования;

б) анкетирования;

в) социологического опроса;

г) тестирования;

д) наблюдения.

58. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

а) мотив;

б) потребности;

- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

59. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

60. Методы, предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

61. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

62. Отношение прироста производительности труда к приросту средней заработной платы - это:

- а) уровень текучести кадров;
- б) рентабельность производства;
- в) фонд оплаты труда;
- г) уровень трудовой дисциплины;
- д) отношение темпов увеличения производительности труда к заработной плате.

63. Отношением числа уволенных работников к общей численности персонала рассчитывается:

- а) уровень трудовой дисциплины;
- б) надежность работы персонала;
- в) текучесть кадров;
- г) социально-психологический климат в коллективе;

д) коэффициент трудового вклада.

64. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

65. Какой вид безработицы характеризует наилучший для экономики резерв рабочей силы, способный достаточно оперативно совершать межотраслевые перемещения в зависимости от колебания спроса и предложения рабочей силы?

- а) структурная безработица;
- б) технологическая безработица;
- в) естественная безработица;
- г) экономическая безработица;
- д) вынужденная безработица.

66. Создатели какой школы управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления;
- д) школа науки управления или количественных методов.

67. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как "обеспечение выполнения работы с помощью других лиц"?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

68. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.

69. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

70. Какой из 14 принципов управления, выделенных Анри Файолем, позволит добиться более высоких результатов при том же объеме усилий:

- а) единовластие(единоначалие);
- б) разделение труда(специализация);
- в) единство направления и единый план работы;
- г) скалярная цепочка управления;
- д) стабильность рабочего места для персонала.

71. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

72. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

73. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход?

74. Модель содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и большинством специалистов расценивается как идеальная. В ней сочетаются система индивидуальных ценностей и групповые формы взаимодействия. Какая из перечисленных идей характерна для американского менеджмента:

- а) долгосрочная работа на предприятии;

б) принятие стратегических и управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;

в) индивидуальная ответственность;

г) медленное должностное продвижение, что позволяет точно оценить способности сотрудников;

д) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

75. Какой из представленных факторов эффективности деятельности предприятия больше всего способствует стимулированию деятельности работников:

а) стратегическая цель;

б) информация;

в) методы управления;

г) система мотивации;

д) подбор кадров.

76. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;

б) установить двухстороннее общение;

в) избегать чрезмерного контроля;

г) установить жесткие, но достижимые стандарты;

д) вознаграждать за достижение стандарта.

77. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:

а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);

б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);

в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);

г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

78. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватор, следует:

а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;

б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;

в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;

г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;

д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.

79. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?

а) единоначалие;

б) скалярная цепь;

в) порядок;

г) вознаграждение персонала;

д) полномочия и ответственность.

80. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

а) власть, основанная на принуждении;

б) власть, основанная на вознаграждении;

в) традиционная или законная власть;

г) экспертная власть;

д) власть харизмы (влияние силой примера).

81. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);

б) структура (порядок организации группы — распределение ролей его участников);

в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);

г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

82. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

а) авторитет расстояния — руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;

б) авторитет доброты — "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;

в) авторитет педантизма — руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

г) авторитет чванства — руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;

д) авторитет подавления — руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

83. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

а) координатор;

б) креативщик;

в) критик;

г) исполнитель;

д) администратор.

84. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:

а) предстоящие сокращения производственных рабочих;

б) грядущие перемещения и повышения;

в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;

г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;

д) приказы и распоряжения генерального директора.

85. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма — личное обаяние):

а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;

б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;

в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;

г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;

д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

86. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:

а) демократический;

б) авторитарный;

в) либеральный;

г) анархический;

д) нейтральный.;

87. Стиль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, — это:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный;
- д) попустительский.

88. Управленческая сетка, или решетка Р. Блейка и Д. Моутона, включает пять основных подходов руководства и представляет собой таблицу 9х9 позиций. Вертикаль (девять значений матричного кода) означает заботу о человеке. Девять значений по горизонтали означают заботу о производстве. Какой из стилей является оптимальным для разработки стратегии в конфликтных ситуациях:

а) авторитарный (достигается высокий производственный результат без внимания к человеческим отношениям — матричный код 9.1);

б) социально-психологический (повышенное внимание к человеческим потребностям создает дружественную атмосферу и соответствующий темп производства — код 1.9);

в) либеральный (минимальное внимание к результатам производства и человеку — код 1.1);

г) кооперативный (высокие результаты получают заинтересованные сотрудники, преследующие совместную цель — код 9.9);

д) компромиссный (удовлетворительные результаты, средняя удовлетворенность работой, склонность к компромиссам и традициям тормозят развитие оптимистического взгляда — код 5.5).

89. Когда в процессе производственной деятельности сталкиваются интересы разных людей или специальных групп, то основной причиной конфликта является:

- а) распределение ресурсов;
- б) неудовлетворенные коммуникации;
- в) различия в целях;
- г) различия в представлениях и ценностях;
- д) различие в манере поведения и жизненном опыте.

90. Какой из стилей разрешения конфликтов направлен на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет.

- а) стиль конкуренции;
- б) стиль уклонения;
- г) стиль приспособления;
- д) стиль компромисса.

91. Коммуникационные сети показывают:

- а) степень разделения труда на предприятии;

- б) уровень централизации полномочий;
- в) схему структуры деятельности предприятия;
- г) всю совокупность связей между элементами предприятия;
- д) горизонтальные коммуникации.

92. Цена рабочей силы - это:

- а) это целесообразная деятельность человека (людей), направленная на изменение и преобразование действительности для удовлетворения своих потребностей, создание материальных благ и услуг (или) духовных ценностей;
- б) заработная плата и бенефиты, реально выплачиваемые работодателем с учетом государственного регулирования в этой области;
- в) мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию.
- г) спрос и предложение на интеллектуальный труд;
- д) совокупность его возможностей к творческому труду.

93. Что не является задачей системы управления персоналом?

- а) социально-психологическая диагностика персонала;
- б) планирование потребности в кадрах;
- в) анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководителя и подчиненных;
- г) маркетинг кадров;
- д) всё вышеперечисленное входит в задачи системы управления персоналом.

94. Что не является функциями управления персоналом?

- а) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;
- б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;
- в) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;
- г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;
- д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.

95. Разделение труда предусматривает:

- 1) выполнение всех функций по изготовлению комплекса изделий одним работником
- 2) расчет рабочих расходов на производство продукции
- 3) разделение труда согласно систематизированным трудовым функциям
- 4) выполнение всех функций по изготовлению конкретного изделия одним работником

96. Целью управления персоналом является:

- 1) реализация кадрового потенциала
- 2) обеспечение компании квалифицированными кадрами
- 3) прогнозирование и перспективное планирование персонала
- 4) все ответы верны

- 97.** Управление персоналом связано с:
- 1) ужесточением рыночной конкуренции
 - 2) активным государственным вмешательством в отношения наемных работников и их работодателей
 - 3) ростом недовольства работников условиями труда
 - 4) увеличением экономических организаций
- 98.** К методам управления персоналом относятся:
- 1) социально-психологические
 - 2) экономические
 - 3) административные
 - 4) все ответы верны
- 99.** Предметом управления персоналом является:
- 1) организация методов по повышению производительности труда
 - 2) изучение отношений между руководством и сотрудниками с целью более эффективного использования рабочего потенциала
 - 3) анализ межличностных отношений в коллективе
 - 4) исследование рынка рабочей силы в определенном регионе
- 100.** Процесс управления персоналом включает:
- 1) оценку и обучение персонала
 - 2) привлечение и отбор кадров
 - 3) высвобождение персонала
 - 4) все ответы верны.

2.3. Проблемные ситуации, практические задания, дискуссионные вопросы

1.1. Персонал в современной организации

Вопросы для повторения:

1. Какова структура персонала?
2. По каким признакам осуществляется классификация рабочих?
3. Чем необходимо руководствоваться при формировании состава и структуры кадров?
4. По каким признакам осуществляется классификация руководителей?
5. Назовите классификационные признаки специалистов
6. Назовите функции, выполняемые непроизводственным персоналом
7. Раскройте сущность понятия "кадровый потенциал"
8. Цели и показатели оценки кадрового потенциала?
9. Какие факторы оказывают влияние на уровень сложности труда?
10. Как охарактеризовать роль и функции основных категорий управленческого персонала
11. Какими показателями можно проиллюстрировать движение персонала?

Практическое задание 1

Ознакомиться с квалификационным справочником Республики Беларусь.

1.2. Руководство персоналом как разновидность власти

Мотивация персонала. Управление поведением персонала

Вопросы для самопроверки:

1. Что такое мотивация персонала? Приведите аргументы, подтверждающие значимость этого направления кадровой работы.
2. Какие виды потребностей вы знаете?
3. Дайте характеристику основным мотивационным типам работников.
4. Дайте характеристику основным методам мотивации персонала.
5. Выделите достоинства и недостатки обогащения труда, участия в управлении.
6. Перечислите основные компоненты системы мотивации.
7. Какова цель исследования уровня удовлетворенности работников трудом в организации?
8. Какая существует связь между удовлетворенностью трудом и производительностью?
9. Что такое стимулирование труда? Какие виды стимулирования труда вам известны?
10. Охарактеризуйте различия между понятиями "мотив труда" и "стимул труда".
11. Дайте характеристику комплексной системе мотивации персонала организации.
12. Назовите оценочные показатели, снижающие трудовой вклад работника.

13. Что такое социализация персонала?

14. Охарактеризуйте социальную структуру коллектива.

Проблемная ситуация 1

Задача. Вы стали вице-президентом компании "Нивелир" по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста.

Один из работников постоянно опаздывает на работу на полчаса-час. Он никогда не жалуется на то, что теряет половину или всю еженедельную премию. Когда он приходит на работу, то становится одним из самых добросовестных целеустремленных и продуктивных работников фирмы. Вы решаете выяснить причины его постоянных опозданий и обнаруживаете, что он вдовец с тремя маленькими детьми. Пока он утром оденет их и накормит, одного отвезет в школу, другого в детский сад, а самого маленького к дневной няне, он тратит столько времени, что не может успеть к восьми часам на работу. Что надо сделать?

1. Оставить все как есть. Дети - это проблемы служащих, а не фирмы. И поскольку этот работник подчиняется правилам и не жалуется на потерю дополнительного вознаграждения, значит, все в порядке.

2. Сказать ему, что, учитывая его положение, он может приходить на час позже, к 9 часам, не лишаясь дополнительного вознаграждения.

3. Сообщить об этой проблеме его непосредственному начальнику и предложить ему провести совещание о возможности введения гибкого графика работы в уже сформированных рабочих командах.

4. Создать специальную команду, которая должна выяснить, сколько работников нуждаются в таком графике. Если наберется много таких сотрудников, необходимо решить, как можно использовать гибкий график в уже сформированных рабочих командах.

Проблемная ситуация 2

Задача. Вы стали вице-президентом компании "Нивелир" по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста.

Несколько работников участвовали в оживленном разговоре с профсоюзными деятелями, которые стали появляться у ворот одного из заводов. По сообщениям других рабочих, эти несколько человек возмущены тем, что руководители "Нукор" не объяснили им необходимость последних инвестиций в развитие технологических процессов, которые оказывают негативное влияние на доходы компании, а следовательно, на программу участия в прибылях. Возникло недовольство, хотя руководители компании разъяснили, что, если такая информация станет общедоступной, ею смогут воспользоваться конкуренты. Остальные рабочие боятся, что вмешательство профсоюза разрушит систему

денежных поощрений, которой они привыкли доверять, и они уже дважды вступали в конфликты с теми рабочими, которые вели переговоры с профсоюзными лидерами. Как должно реагировать на эту ситуацию руководство фирмы?

1. Провести открытое собрание для обсуждения вопроса о технических секретах компании. Дать возможность высказаться всем рабочим и менеджерам. Поставить на голосование вопрос о том, следует ли предавать гласности подробности об инвестициях в технологию.

2. Разослать письмо всем сотрудникам, подписанное президентом компании, в котором подробно описать, как хорошо компания заботится об интересах рабочих.

3. Объяснить, что демократическое руководство не подходит для компании и что некоторые решения должны приниматься исключительно на высшем уровне управления.

4. Дать премии тем рабочим, которые выступают против профсоюзов. Это должно заставить недовольных успокоиться и посмотреть на ситуацию глазами руководства компании.

Практическое задание 1

Система оплаты труда является частью системы мотивации, ее логическим дополнением. Вам предлагается разработать систему оплаты для фирмы легенды, отразив в ней следующие понятия и их взаимосвязи:

1. Доход персонала в рыночной экономике и его основные элементы.
2. Формы заработной платы, единая тарифная сетка и часовые тарифные ставки.
3. Номинальная и реальная заработная плата работника.
4. Цена рабочей силы.
5. Структура доходов персонала (соотношение между доходами от труда и капитала).
6. Доплаты и компенсации (из каких денежных выплат они формируются).
7. Премии.
8. Годовой фонд оплаты труда сотрудников фирмы.
9. Среднемесячная заработная плата работника.
10. Государственное регулирование оплаты труда персонала.

Вы должны описать ожидаемый результат от внедрения предлагаемых решений, положительные и отрицательные стороны применения отдельных элементов системы оплаты труда работников фирмы.

Практическое задание 2

Вам предлагается сформировать "собственную" систему мотивации персонала фирмы. Для этого необходимо четко уяснить:

1. Что представляют собой человеческие потребности? Какие виды потребностей существуют? Какой теорией (иерархией) потребностей вы готовы воспользоваться? Какие потребности вы считаете высшими?

2. Можете ли вы предложить обобщенную концепцию мотивации на основе известных в отечественном и зарубежном менеджменте теорий мотивации? Считаете ли вы необходимым использовать теорию обогащения труда?
3. Выделяете ли вы уровни удовлетворения потребностей?
4. Как можно измерить минимальный уровень потребности существования человека?
5. Что для вас означает внутренняя и внешняя мотивация персонала?
6. Какие методы, формы, средства мотивации персонала вы собираетесь применять?
7. По каким показателям можно оценить эффективность мотивации персонала и как она влияет на результаты труда персонала?
8. Какие экономические цели вы преследуете, создавая и используя систему мотивации работников? Какие социальные задачи она решает?
9. Как практически вы собираетесь оценивать уровень воздействия мотивации на персонал предприятия и измерять уровень удовлетворенности работника результатами своего труда?

Поставьте перед собой, например, следующие вопросы.

1. В какой мере моя нынешняя работа отвечает моим потребностям и ожиданиям?
2. Выполнение каких задач до сих пор в моей жизни приносило наибольшее удовлетворение и каких – наименьшее?
3. Какие факторы я ценю у себя на работе больше всего и какие меньше всего?
4. Насколько успешной была моя трудовая деятельность до сих пор и от чего это зависело?
5. Что было самым хорошим /самым плохим/ в моей работе до сих пор?

1.3. Управление персоналом как специфическая сфера управления

Вопросы для повторения:

1. Что такое система управления персоналом? Какова ее главная цель?
2. Назовите элементы системы управления
3. Дайте характеристику основных целей организации
4. Какие цели ставит администрация организации, нанимая работников?
5. Какие цели ставит работник, нанимаясь на работу в организацию?
6. Какие принципы необходимо учитывать при формировании системы управления персоналом?
7. Что такое методы управления персоналом? В чем их отличие от принципов управления персоналом?
8. Перечислите административные методы управления персоналом
9. Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом
10. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом

11. Покажите взаимосвязь методов управления персоналом

12. Назовите важнейшие функции управления персоналом

Практическое задание 1

1. Разработайте систему организационно-административного воздействия (управления) в Вашей организации.

2. Покажите на конкретных примерах применение менеджером различных методов управления.

3. Деловая игра "Составление примерного плана по созданию эффективной системы управления персоналом"

Практическое задание 2

Джеральд Форт является директором Минского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джеральда – создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Дж. Форт пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату и оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали кардинально отличались от представлений Форта о современном управлении персоналом. Джеральд выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определялся директором завода и для 95% сотрудников составлял 40% оклада. Индексация заработной платы производилась по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя".

Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Дж. Форт попытался поднять тему изменений в области управления человеческими ресурсами, однако поддержки не получил – его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все как есть до лучших времен" в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Москве уже два года, Форт получил похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

Вопросы для обсуждения:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джеральд Форт?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

1.4. Управление персоналом как наука и учебная дисциплина

Эволюция управления персоналом

Вопросы для повторения:

1. Определите роль персонала в современной организации?
2. Что повлияло на изменение роли человеческого фактора?
3. В чем сущность стратегического управления персоналом?
4. Существует ли связь между способностью компании управлять людьми и конкурентоспособностью? Приведите примеры.
5. Из чего состоит личностный потенциал?
6. Охарактеризуйте ситуацию с кадрами на предприятиях Республики
7. Беларусь
8. Покажите место управления персоналом в системе современных наук
9. Проблемы управления людьми в период промышленной революции
10. Вклад Р. Оуэна в развитие подходов к управлению людьми
11. В чем сущность концепции Ф.Тейлора? Покажите достоинства и недостатки тейлоризма.
12. Каковы основные положения школы административного управления?
13. В чем особенности подхода Г. Форда к управлению персоналом?
14. Характеристика идеальной бюрократии по М.Веберу
15. Что является отличительной чертой школы человеческих отношений?
16. Какое влияние оказали результаты Хоторнских экспериментов на развитие управленческой науки?

Вопросы для обсуждения ("Мозговой штурм"):

1. Роль персонала в современной организации
2. Понятие управления персоналом, предмет, объект и субъект управления персоналом
3. Особенности черт национального характера отечественного работника? (См. Звягин А.А. Управление персоналом в системе обеспечения национальной безопасности России. – М., 2003; Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М, 2009. – 447 с.)
4. Особенности становления науки и практики управления персоналом
5. Как менялись взгляды на работника, занятого на производстве, и как это отражалось в концепции управления персоналом?
6. Какие положения классического менеджмента не потеряли актуальность в современном управлении персоналом?

7. Необходима ли бюрократия в современном обществе?
8. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами
9. Новая концепция управления человеческими ресурсами

Практическое задание 1

"Персонал компании – в центре внимания"

В компании "Спектр" работает 10 тыс. человек. При формировании кадровой стратегии на три года было принято решение об увеличении численности службы управления персоналом до 30 человек.

На заседании правления компании были выработаны следующие принципы управления персоналом:

1. необходимо предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;
2. руководитель должен не только ожидать от сотрудников выполнения работы, но и помогать им в соответствии с возможностями;
3. знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;
4. руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получать одобрение и удовлетворять свои потребности;
5. оценки сотрудников должны быть справедливыми, отражать их сильные и слабые стороны, выявлять способности.

Работа компании с учетом сформированных принципов повышает требования к руководящему составу организации, на котором лежит основной груз реализации этих принципов. Основной задачей становится подбор на каждом уровне управления таких руководителей, которые могли бы самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности.

Для обеспечения эффективной работы сотрудников руководителю необходимо:

1. своевременно и регулярно информировать сотрудников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или с ними лично;
2. сообщать сотрудникам, в каких направлениях им следует повышать свою квалификацию;
3. способствовать росту профессиональной квалификации сотрудников.

При подборе специалистов на руководящие должности организация придерживается правила выбора из своих сотрудников. От руководителя требуется умение работать с людьми и разбираться в них.

Деятельность по управлению персоналом считается одной из главных функций руководства компанией, ее курирует заместитель председателя правления. Это связано с тем, что планированию расходов на персонал уделяется большое внимание и предусматривается учет количественных показателей и качественных ситуационных факторов.

Расходы на персонал делятся на основные и дополнительные. К основным относится оплата труда. Дополнительные включают комплекс расходов, охватывающих всю социальную сферу (жилье, пособия, медицинское обслуживание и многое другое), и расходов, связанных с управлением кадрами (отбор персонала, оценка и повышение его квалификации и т.д.).

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите, в чем заключается руководящая роль персонала в компании.
2. Обозначьте роль руководителей всех уровней в управлении персоналом и требования к ним, сформулированные управлением компании.
3. Опишите модель менеджмента компании.

Практическое задание 2

1. Акционерное общество "Минский часовой завод "Луч" специализируется на выпуске наручных часов различного оформления. В связи с удачной попыткой выйти на западный рынок, а также расширением внутреннего рынка, усилением конкуренции появилась настоятельная необходимость расширения сервисной сети. Перед менеджером по персоналу поставлена задача разработать перечень требований и подобрать работника на замещение руководителя службы сервиса по западному региону.

Какие требования к работнику сформулировал менеджер по персоналу? Какими качествами должен обладать претендент на данную должность?

Изложите Вашу точку зрения и сделайте обоснование составленного Вами перечня требований.

2. Какие изменения Вы можете отметить в требованиях, предъявляемых к работнику, при изменении внешних и внутренних условий, при изменении окружающей среды. Дайте их краткую характеристику. Дополните перечень, данный в лекции.

1.5. Структура управления персоналом: работа с кадрами и руководство персоналом

Вопросы для повторения:

1. Что такое кадровая политика организации?
2. Аргументируйте значение кадровой политики в организации
3. Какие типы кадровой политики Вы можете назвать?
4. Сформулируйте общие требования к кадровой политике.
5. Охарактеризуйте место и роль кадровой политики в политике организации
6. Какие факторы влияют на выбор кадровой политики?
7. Назовите основные факторы, обусловившие необходимость разработки организационных стратегий
8. Какие организационные задачи позволяет решать стратегическое управление персоналом?
9. Какие факторы влияют на формирование стратегии управления персоналом

10. Дайте характеристику кадровой стратегии как самостоятельной функциональной стратегии

11. В чем Вы видите различия открытой и закрытой кадровой стратегии?

12. Охарактеризуйте основные этапы формирования кадровой стратегии в организации

Практическое задание 1

Найдите в средствах массовой информации примеры кадровой политики и кадровой стратегии в Республике Беларусь.

Проблемная ситуация 1

Вы стали вице-президентом компании "Нивелир" по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста.

Хотя рабочие компании "Нивелир" в основном довольны системой поощрений, они не имеют возможности изменить ее таким образом, чтобы она подходила для конкретных ситуаций, возникающих на отдельных заводах. Вас просят дать рекомендации по расширению полномочий рабочих в этой сфере. Что вы предложите?

1. Дать понять рабочим, что они и так имеют больше полномочий, чем их коллеги в других компаниях; довести до их сознания, что тот, кто мутит воду по этому поводу, будет немедленно уволен.

2. Убедить менеджеров расширить полномочия работников, сформировав кружки качества с их участием; эти кружки будут регулярно собираться и выдвигать предложения для высшего руководства об изменении системы вознаграждений.

3. Дать возможность рабочим в индивидуальном порядке представлять высшему руководству свои предложения в письменной форме, чтобы каждый чувствовал, что он принимает участие в деятельности компании и имеет на это право.

4. Когда менеджеры проходят по заводу и разговаривают с рабочими, они могут собирать у них предложения, затем отбирать лучшие и передавать их высшему руководству.

Проблемная ситуация 2

Вы стали вице-президентом компании "Нивелир" по работе с персоналом. Вы должны предложить решение следующих проблем и дать рекомендации по изменению политики компании, чтобы избежать конфликтов, порой возникающих в результате быстрого роста.

Во время одного из опросов в компании «Нивелир» служащие жаловались на то, что работа становится все более скучной, Вам кажется, что это связано с усталостью и повторяемостью поставленных задач. Кроме того вы опасаетесь, что

снижение показателей производительности, о чем вы недавно узнали, объясняется монотонностью работы. Что должна предпринять фирма «Нивелир»?

А. Обратить внимание менеджеров на эту проблему и убедить их резко урезать вознаграждения тем рабочим, которые снижают темпы своей работы.

Б. Убедить менеджеров немедленно перестроить производственные задания и разработать программы расширения сферы деятельности рабочих для решения этой проблемы.

В. Увеличить вознаграждение тем, кто стабильно дает высокие показатели производительности, чтобы создать стимулы для остальных работников к более результативной работе.

Г. Сформировать команду, состоящую из менеджеров и рабочих, чтобы определить, действительно ли суть проблемы в том, что рабочие подумают очень узкие и повторяющиеся задания. Если это подтвердится, то команда должна найти способы для расширения и перестройки заданий, чтобы преодолеть ощущение скуки.

1.6. Современные технологии привлечения, оценки, отбора, адаптации и стимулирования персоналом

Планирование персонала.

Вопросы для повторения:

1. Что такое кадровое планирование?
2. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
3. Назовите цели и задачи кадрового планирования
4. В чем заключаются требования к кадровому планированию?
5. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
6. Как распределяется ответственность за планирование персонала между кадровой службой и линейными менеджерами?
7. Какие факторы влияют на потребность организации в персонале?
8. Дайте характеристику основным методам планирования потребности в персонале.

Практическое задание 1

Компания "Логика"

Руководитель отдела продаж компании "Логика", занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объема продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млрд. руб. Увеличение ожидается за счет расширения на 10% существующего направления продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счет реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж "Логики" работают семь

коммерческих агентов, три ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закрепленной за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведет общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами.

За текущий год объем реализации "Логика" вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на двух агентов и одного ассистента.

Постановка задачи:

1. Сформулируйте проблему.
2. Определите динамику изменений структуры отдела продаж, ситуацию за прошлый, текущий год и ее прогноз на следующий (нарисуйте три схемы).
3. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.

Дополнительная информация :

Справка из отчета отдела маркетинговых исследований:

Текущий год. В текущем году объем реализации компьютерных программ вырос на 30%, из них увеличение объема продаж целевых программ вырос – на 20%, увеличение объема продаж массовых программ – на 10%.

Следующий год. Согласно проведенным исследованиям, в следующем году ожидается увеличение объема продаж компьютерных программ на 20%. Увеличение ожидается в результате 10%-ного расширения существующего направления – продаж целевых программ (5% за счет существующих клиентских организаций и 5 – за счет новых организаций), а также в результате реализации программ, созданных для массового рынка (процентное соотношение существующих и новых организаций то же, что и в случае целевых программ).

Практическое задание 2

В 2022 году объем продаж агентства Аэротур составил 21 млрд. рублей, чистая прибыль 21 млн. рублей. В агентстве, которое расположено в Минске и занимается организацией туристических поездок в страны Южной Европы и Северной Африки, работает 6 человек – директор, начальник отдела маркетинга, 3 референта и секретарь. В 2023г. году агентство намерено удвоить объем продаж и в 10 раз увеличить прибыль за счет создания партнерских отношений и заключения долгосрочных контрактов с туристическими организациями принимающих стран и открытия своих представительств в Бресте и Гродно, а также предложения нового вида услуг – туристических поездок в Россию (посещение Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Москвы) для жителей Южной Европы и Северной Африки.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой действует Аэротур: клиентов, конкурентов, поставщиков, роль государства.
2. Как вы оцениваете разработанную компанией стратегию развития на 2023 год? Соответствует ли она состоянию внешней среды? внутренним ресурсам организации?

3. 3.Какие компетенции потребуются Аэротуру для реализации данной стратегии? Обладает ли организация этими компетенциями?

4. 4.Какую стратегию управления персоналом Вы бы предложили? Какие ресурсы необходимы для ее реализации?

5. Привлечение персонала в организацию

Вопросы для повторения:

1. Что такое маркетинг персонала?

2. Что такое персонал-имидж организации?

3. Назовите источники найма персонала

4. Что такое метод прямого поиска кандидатов на вакантные должности – хэдхантинг?

5. Назовите факторы, влияющие на кампанию по обеспечению организации персоналом. Почему их классифицируют на внутренние и внешние? Возможно ли управление факторами или организации необходимо приспосабливаться к ним?

6. Что такое вербовка кандидатов? Дайте определение опосредованной и непосредственной вербовки. Какую информацию называют вербовочной?

7. Перечислите основные качества кандидата.

8. Какие трудности препятствуют специалисту по подбору персонала эффективно выполнять свою деятельность?

Практическое задание 1

Конкурс при приеме на работу. Поиск кандидата

Цель. Разработать основные ошибки при размещении требований к вакансии.

Инструкция. Требуется поместить на сайт объявление о поиске необходимого вашей компании сотрудника. В этом объявлении нет ограничений на число слов или размера букв. Принимается любая форма. Вы можете изложить весь список требований к кандидату, весь набор качеств, которыми он должен обладать, а можете нарисовать его портрет. Можете рассказать о себе. Одним словом, делайте объявление таким, какое вам понравится. Следует только помнить, что объявление о поиске будет много и вам надо позаботиться, чтобы именно ваше привлекло внимание.

Время на подготовку – десять минут.

Развесить листы на стенах, подписывать их не нужно. Все молча читают объявления. Каждый имеет право нарисовать красный кружок на том объявлении, которое привлекло его внимание, и он готов связаться с его подателем. Можно ограничить выбор таких объявлений, например, тремя.

Теперь листы с объявлениями можно снять. Посмотрите, отозвались ли на ваше объявление. Посчитайте, сколько красных кружков оказалось на ваших листах. Пусть каждый по кругу назовет, сколько раз вы были выбраны.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем характеризуется объявление, получившее наибольшее число заинтересованных ответов?

2. Что помешало вам откликнуться на другие объявления?

Отбор персонала.

Вопросы для повторения :

1. Что такое отбор персонала? Дайте характеристику методам отбора персонала
 1. Раскройте содержание процедуры процесса отбора кандидатов на занятие вакантной должности
 2. Какие рекомендации следует учитывать при проведении беседы с кандидатом на занятие вакантной должности?
 3. Что такое профессиограмма?
 4. Какие методы оценки кандидатов называют бесконтактными? Дайте краткую характеристику технологии анализа основных заявительных документов.
 5. Назовите преимущества и недостатки тестирования при отборе кандидатов.
 6. Назовите основные этапы проведения профессионального испытания при отборе кандидатов.
 7. Какие виды собеседования вам известны?
 8. Какие качества кандидатов можно оценить с помощью метода Assessment Center? Почему в реальном отборе используют "гибриды" Assessment Center, назовите основные из них и дайте свои комментарии.
 9. Как оценить эффективность найма?

Практическое задание 1

Составление резюме

Молодой специалист, закончивший вуз по специальности "Менеджмент", прочитал в газете объявление о наборе в организацию специалистов его профиля. В объявлении излагается просьба составить резюме и представить его работодателю.

Задание: составьте резюме.

Методические указания

Резюме – информация о себе, представляемая работодателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений.

Адаптация персонала.

Вопросы для повторения :

1. Каково значение адаптации работников в современной организации?
2. Назовите основные цели и задачи адаптации персонала в организации.
3. По каким признакам классифицируются виды адаптации персонала? Дайте их краткую характеристику.
4. Назовите стадии адаптации работников в организации.
5. Какие факторы влияют на ход адаптации персонала в организации?
6. В чем сущность управления адаптацией персонала в организации?

7. Кто в организации занимается профориентацией и адаптацией персонала?
8. Какие функции должно выполнять подразделение по управлению профориентацией и адаптацией?
9. Дайте характеристику основных разделов программ адаптации работников организации.
10. Существует ли специфика адаптации различных категорий работников?

Практическое задание 1

Составить адаптационную программу для выпускников средних, средних специальных образовательных учреждений.

Инструкция. Представьте себе, что вы – психолог-консультант в школе.

Вам поручили провести конкурс на лучшую адаптационную программу по теме "Бизнес – дело молодых" под эгидой президентской программы инновационного образования. Совместно с коллегами вам необходимо разработать программу адаптации выпускников средних школ и гимназий к бизнес-окружению.

Оценка деятельности персонала

Вопросы для повторения:

1. Какова роль оценки деятельности в системе управления человеческими ресурсами организации?
2. Почему обратная связь важна для работника?
3. Каковы современные тенденции в оценке деятельности работников?
4. Какие эффекты восприятия приводят к искажению в оценках при использовании традиционных субъективных оценочных методов?
5. Почему в современных системах оценки используются комбинации оценочных методов?
6. В чем состоят трудности оценки деятельности специалистов и менеджеров?
7. В чем состоят преимущества вовлечения персонала в процесс разработки оценочных критериев, установления рабочих целей и оценки деятельности?
8. Какие типы аттестации персонала вам известны?
9. Какие виды аттестации служащих вы знаете?
10. В чем заключаются цели аттестации персонала?
11. Раскройте сущность этапов аттестации персонала.

Практическое задание 1

Александр Иванов, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Александр также периодически

приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра.

По мнению Александра, начальный период "компании-семьи", когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед центром?
2. Какую систему оценки вы бы предложили Александру?

Практическое задание 2

Составьте описание должности менеджера по персоналу, используя контрольный список вопросов.

1. Как называется должность?
2. Каковы пределы полномочий:
 - в отношении подчиненных (может ли нанимать и увольнять?);
 - при распределении финансовых ресурсов;
 - при закупке;
 - при получении информации о деятельности, представлении фирмы во внешних организациях?
3. Кому подчиняется?
4. За кого несет ответственность?
5. Допустимо ли проявление инициативы и самостоятельности с самого начала?
6. Каково распределение обязанностей на основные и второстепенные?
7. Какие требуются знания и опыт (необходимые, желательные)?
8. Каков необходимый уровень образования (базовое, специальное)?
9. Каков требуемый уровень квалификации (необходимый, желательный, повышение квалификации)?
10. С кем придется контактировать внутри фирмы? Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?
11. Придется ли иметь дела вне фирмы:
 - с поставщиками;
 - с субподрядчиками;
 - с клиентами?Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?
12. Существуют ли ограничения личного характера:
 - возрастные (какие именно и почему?);
 - какие-либо другие?
13. Связана ли работа с командировками:

- внутри страны;
- за рубежом?

Какова продолжительность возможных командировок? Требуется ли владеть иностранными языками?

14. Каковы условия работы:

- за какой срок предполагается извещать об уходе или увольнении;
- возможны ли специальные соглашения, условия перезаключения и расторжения контракта;
- каковы продолжительность и условия предоставления отпуска;
- каковы продолжительность рабочего дня, гибкость графика работы,
- вероятность работы в выходные дни?

15. Как оплачивается работа:

- какова форма оплаты труда;
- предусмотрена ли дополнительная плата?

16. Предусмотрено ли дополнительное социальное, медицинское, пенсионное обеспечение?

17. Каковы расходы, связанные с работой, и способы их возмещения?

18. Предоставляется ли служебный автомобиль?

19. Каковы перспективы роста:

- повышение оплаты – когда, на основании каких показателей;
- развитие карьеры, изменения статуса – когда, на основании каких показателей?

20. Каковы возможности повышения квалификации внутри и за рубежом?

Развитие персонала. Карьера в системе развития персонала

Вопросы для повторения :

1. Что такое деловая карьера? Какие виды деловой карьеры вам известны?
2. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры 3. Какие факторы влияют на успех деловой карьеры?
3. Что такое карьерограмма?
4. Раскройте сущность понятия "управление деловой карьерой".
5. Что такое служебно-профессиональное продвижение персонала?
6. Что такое кадровый резерв? Какие виды резерва вам известны?
7. Какие этапы формирования резерва кадров вы знаете?
8. Раскройте сущность планирования кадрового резерва.
9. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
10. Что такое образование, непрерывное образование, профессиональное образование?
11. Что такое обучение персонала? Какие виды обучения вам известны?
12. Какие методы обучения персонала вне рабочего места вам известны?
13. Какие методы обучения персонала на рабочем месте вы знаете?
14. Раскройте содержание важнейших концепций обучения персонала.

Практическое задание 1

День из жизни профессионала

Цель – повысить уровень осознания участниками типического и специфического в профессиональной деятельности того или иного специалиста. Упражнение проводится в круге. Число играющих – от 6 до 20 человек. Время проведения – от 15 до 25 минут.

Ход игры. Определить о какой профессии хочется узнать как можно больше. Например, профессия регионовед.

Инструкция. Совместными усилиями постараться составить рассказ о типичном трудовом дне фотомодели. Этот рассказ должен состоять только из существительных. Например, рассказ о трудовом дне учителя может быть таким: звонок – завтрак – звонок – урок – двоечники – вопрос – ответ – тройка – учительская – директор – скандал – урок – отличники – звонок – дом – сон. В этой игре мы посмотрим, насколько хорошо вы представляете себе трудовую жизнь фотомодели.

Важное условие: прежде чем назвать новое существительное, каждый игрок обязательно должен повторить все, что было названо до него.

Подведение итогов. Получился целостный рассказ или нет? Не испортил ли кто-нибудь общего рассказа своим неудачным словом?

Практическое задание 2

Игра "Звездный час"

Цели:

1. активизация интереса к выбранной профессии;
2. определение не только сильных, но и слабых сторон профессиональной деятельности;
3. выявление ценностей профессионалов;
4. определение степени информированности о содержании и характере труда профессионала через анализ "звездных" моментов профессии.

Наличие представлений о том, что считать звездными моментами той или иной профессии, свидетельствует о том, что человек хорошо представляет ценности данной профессиональной деятельности и в определенной степени застрахован от разочарования. Еще более он подготовлен, если хорошо представляет не только достоинства, но и недостатки выбранной специальности.

Игра может быть организована разными способами.

1-й способ. Участники делятся на две группы, каждая получает задание: назвать пять – семь звездных моментов профессии, которую группа выбрала (профессия для обеих групп выбирается одна и та же). Группы рассаживаются для работы в разных частях аудитории, по итогам работы группы выступает один из участников с презентацией результатов.

Обсуждение строится как анализ наиболее удачных характеризующих профессию звездных моментов.

2-й способ. Команды получают задание выбрать самостоятельно понравившуюся профессию и определить 5 – 7 ее звездных моментов. После подготовки один из участников группы представляет засекреченный портрет профессии, другая команда должна отгадать, что это за профессия или специальность.

3-й способ. Команды получают задание выбрать интересующую их профессию и подготовить одного из членов команды к импровизированному представлению профессии. Разыгрывается мизансцена: встреча двух одноклассников после десяти лет с момента окончания школы и разговор о жизни и профессии без названия, но с описанием "звездных моментов" профессии. Оба "хвастуна" должны представить свою профессию достаточно узнаваемо, но без явных подсказок друг другу.

Задача: самостоятельно или с помощью группы угадать профессию партнера по диалогу.

Практическое задание 3

Алексей Кравцов, директор по персоналу торговой фирм "Спектр", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами переполненный новыми идеями и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору "Спектра" - компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Минска. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Спектра". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура" - руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день Генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям "Спектра" подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что "принесут завтра", но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт "хочу совершенствоваться в занимаемой должности".

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно объяснить полученный Алексеем результат?
2. Как ему следовало поступить?

Практическое задание 4

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из Минских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое

представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы для обсуждения:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес школы?
2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить ее эффективность?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Организационная культура и управление персоналом

Вопросы для повторения:

1. Что собой представляет организационная культура (или культура организации)?
2. Какие функции выполняет организационная культура?
3. Каким образом особенности национальной культуры влияют на формирование организационной культуры?
4. Как можно охарактеризовать влияние национального менталитета на организационную культуру отечественных предприятий?
5. Когда компания должна разрабатывать международную кадровую стратегию?
6. Как может компания использовать культурные различия для повышения эффективности своей деятельности?

Вопросы для обсуждения (в рамках "Мозговой штурм")

1. Назовите характерные черты менеджера сегодняшнего и завтрашнего дня. Какими способностями должен обладать глобальный менеджер? Составьте психологический портрет глобального менеджера. Любой ли менеджер может стать глобальным?
2. Охарактеризуйте трудовые отношения, сложившиеся в Республике Беларусь. Какие проблемы вы бы отнесли к наиболее актуальным?

Практическое задание 5

Проявление организационной культуры

Ф.Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти характеристик

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, "телефонного права" и открытости коммуникации различаются от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур).

4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии: люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются.

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали).

9. Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения "человек-машина"; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вопросы к зачету

1. Основные вехи истории управления персоналом.
2. Основные факторы повышения роли персонала в постиндустриальном обществе.
3. Организация труда и личность работника. Развитие демократии.
4. Теории человеческого и социального капитала.
5. Человеческий капитал и управление персоналом.
6. Социальный капитал как фактор эффективности организации.
7. Определение понятия «управление персоналом».
8. Цели управления персоналом.
9. Понятие экономической и социальной эффективности.
10. Деловая эффективность.
11. Функции управления персоналом.
12. Субъекты управления персоналом.
13. Методы управления персоналом.
14. Основные этапы эволюции управления персоналом.
15. Особенности современного этапа в развитии управления персоналом.
16. Современные тенденции в практике управления персоналом.
17. Управление персоналом в системе современных наук.
18. Полидисциплинарные истоки управления персоналом.
19. Управление персоналом и экономика предприятия.
20. Структура знаний науки управления персоналом и ее практическая значимость.
21. Управление персоналом как учебная дисциплина. Социальная, профессиональная, методическая и временная компетентность.
22. Изучение управления персоналом в Беларуси.
23. Базовые категории, характеризующие управление персоналом.
24. Основные сферы управления персоналом и их соотношение.
25. Организация и функции работы с кадрами.
26. Современные службы персонала.
27. Менеджер по персоналу. Взаимодействие менеджеров по персоналу и линейных менеджеров.
28. Понятие и содержание руководства персоналом. Компоненты руководства.
29. Понятия власти и авторитета. Определение власти.
30. Свойства и формула власти.
31. Авторитет и его виды.
32. Структура власти.
33. Основания, виды и механизм власти.
34. Руководство персоналом как микрополитика.
35. Факторы успешной деятельности руководителя.

36. Эмпирическая проверка качеств руководителя.
37. Техника, средства и модели руководства.
38. Мотивация организационного поведения.
39. Система управления персоналом в организации. Автоматизация как способ совершенствования деятельности по управлению персоналом.
40. Основные HR-технологии, подлежащие автоматизации.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа

1. Управление персоналом. Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для направления специальности: «1–21 03 02 «Регионоведение». Утверждена 15.06.2017 г. № УД-11605/уч. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/handle/123456789/296004> – Дата доступа: 10.12.2023.

4.2. Рекомендуемая литература

Основная

1. Баумгартен, Леонид Владимирович. Менеджмент в туристской индустрии : учебник / Л. В. Баумгартен. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. – 235 с.
2. Беляцкий, Николай Петрович. Бизнес-лидерство: учебник для студентов вузов по специальности "Менеджмент (по направлениям)" / Н. П. Беляцкий. – Минск: РИВШ, 2020. – 359 с.: ил. – Библиогр.: с. 357.
3. Максимова, Лилия Владимировна. Основы управления персоналом : учеб. пособие по напр. подготовки 38.03.01 "Экономика", 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.03 "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / Л. В. Максимова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 247 с.
4. Малкова, Татьяна Борисовна. Управление персоналом в цифровой экономике: учебное пособие / Т. Б. Малкова, О. А. Доничев; под ред. Т. Б. Малковой; М-во науки и высшего образования РФ (Минобрнауки России), ФГБОУ ВО "Владимирский государственный ун-т им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых". – Москва: КноРус, 2021. – 240 с.
5. Никольская, Елена Юрьевна. Основы менеджмента и управления персоналом в индустрии гостеприимства: учебное пособие / Е. Ю. Никольская, Л. В. Семенова ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (Минобрнауки России), ФГБОУ ВО "Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова". – Москва: Русайнс, 2022. – 224 с.
6. Одегов, Юрий Геннадьевич. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов, для студентов, обучающихся по экономическим направлениям / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. 4 – 67 с.
7. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: учебник и практикум для вузов / В. П. Пугачев. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 523 с.

Дополнительная

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник для студ. вузов по спец. «Экономика и управление на предприятии» / Н.П. Беляцкий. – 2-е изд. – Минск: Современная школа, 2011. – 448 с.
2. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
3. Варакулина, М.В. Система управления персоналом предприятия: концептуальная модель и механизм ее реализации: монография/М. В. Варакулина ; Брест. гос. ун-т им. А. С. Пушкина, Брест. обл. исполн. ком. – Брест: БрГУ, 2019. – 178 с.
4. Гринченко, В. Г. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов экон. специальностей / В. Г. Гринченко, Е. Э. Пуровская. – Минск: БГУИР, 2006. – 168 с.: ил.
5. Гусев, А. А. Стоимость бизнеса в системе стратегических управленческих решений: монография / А. А. Гусев. – М.: РИОР, Инфра-М, 2017. – 165 с.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по спец. "Менеджмент организации"/ А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - Москва: Инфра-М, 2011. - 301 с.
7. Коновалова, В.Г. Организация отбора и оценки персонала [Текст] / В.Г. Коновалова. – М.: Экзамен, 2012. - 64 с.
8. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура,
9. М.Б. Курбатова. – М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. – 384 с.
10. Просвирина Н.В. Особенности автоматизации процесса адаптации персонала в организации // Вестник Академии знаний №37 (2)
11. Пугачев, Василий Павлович. Руководство персоналом организации: Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. и напр. "Менеджмент" / В.П.Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 278с.:
12. Управление персоналом. Оценка эффективности. Учебное пособие для вузов. / Карташова Л.В., Одегов Ю.В. – М.: Экзамен, 2002. – 230 с.
13. Хигир, Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Б.Ю.Хигир. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ООО Журнал "Управление персоналом", 2003. – 448 с.

4.3. Электронные ресурсы

1. Аверин А.Н. Коммуникация субъектов и объектов управления персоналом в организации // Коммуникология. 2014. №5. [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommunikatsiya-subektov-i-obektov-upravleniya-personalom-v-organizatsii>. – Дата доступа: 12.10.2023.

2. Дорофеева А.А. Механизм управления организационным поведением сотрудников предприятий // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2014. №6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-organizatsionnym-povedeniem-sotrudnikov-predpriyatij>. – Дата доступа: 12.10.2023.

3. Потепнева А.А. Организационная культура и ее влияние на управление персоналом организации // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. 2016. №12. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-i-ee-vliyanie-na-upravlenie-personalom-v-organizatsii>. – Дата доступа: 10.10.2023.