

Министерство образования Республики Беларусь
Белорусский государственный университет
Юридический факультет
Кафедра политологии

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой
политологии

_____ Н.А. Антанович
«31» августа 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан юридического факультета

_____ А.В. Шидловский
«26» сентября 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель учебно-методической комиссии факультета

_____ О. Е. Побережная
«14» сентября 2022 г.

Инновационные технологии управления персоналом в государственных
органах и общественных организациях

Электронный учебно-методический комплекс
для специальности: 1-23 80 07 «Политология» (магистратура),
профилизация: «Публичная политика»

Регистрационный № 2.4.2-20/288

Авторы:

Слуцкая Людмила Владимировна, кандидат исторических наук, доцент

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета БГУ
02.09.2022 г., протокол № 1.

Минск 2022

Утверждено на заседании Научно-методического совета БГУ
протокол № 1 от 02.09.2022 г.

Решение о депонировании вынес:
Совет юридического факультета
Протокол № 1 от 26.09.2022 г.

Авторы:

Слуцкая Людмила Владимировна, кандидат исторических наук, доцент,
доцент юридического факультета Белорусского государственного университета

Рецензенты:

кафедра философии и методологии университетского образования ГУО
«Республиканский институт высшей школы» (заведующий кафедрой
Семенов В.Н., кандидат философских наук, доцент);

Романова О.Н., заведующий кафедрой гражданского процесса и трудового
права юридического факультета Белорусского государственного университета,
кандидат юридических наук, доцент.

Слуцкая, Л. В. Инновационные технологии управления персоналом в
государственных органах и общественных организациях : электронный учебно-
методический комплекс для специальности: 1-23 80 07 «Политология»
(магистратура), профилизация «Публичная политика» / Л. В. Слуцкая ; БГУ,
Юридический фак., Каф. политологии. – Минск : БГУ, 2022. – 63 с. : табл. –
Библиогр.: с. 60–63, библиогр. в подстр. примеч.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) «Инновационные
технологии управления персоналом в государственных органах и
общественных организациях» предназначен для студентов II ступени высшего
образования специальности 1-23 80 07 «Политология» (магистратура),
профилизация «Публичная политика». ЭУМК состоит из четырех разделов, в
которых излагается теоретический (краткий конспект лекций) и практический
(тематика практических занятий) материал. В разделе контроля знаний
размещен примерный перечень вопросов для проведения экзамена.
Вспомогательный раздел включает список рекомендуемой литературы и
электронных ресурсов. Данный ЭУМК отражает содержание учебной
программы по дисциплине «Инновационные технологии управления
персоналом в государственных органах и общественных организациях» и
включает комплексные знания по дисциплине специализации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	8
1.1. Кадровая политика организации	8
1.1.1. Человеческие ресурсы в управлении персоналом. Ключевые понятия и категории в управлении персоналом.....	8
1.1.2. Понятие и сущность кадровой политики. Типы кадровой политики....	10
1.2. Планирование, найм, отбор и адаптация персонала.....	12
1.2.1. Планирование персонала.....	12
1.2.2. Привлечение, отбор и найм персонала	15
1.2.3. Адаптация персонала	17
1.3. Инновационные технологии управления персоналом	19
1.3.1. Иновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность и направления.....	19
1.3.2. Инновационные технологии управления персоналом и их применение	20
1.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом.....	24
1.4.1. Правовое обеспечение системы управления персоналом.....	24
1.4.2. Внутренние нормативно-методические документы управления персоналом.....	28
1.5. Профессиональное развитие и обучение персонала. Аттестация.....	30
1.5.1. Профессиональное развитие персонала. Обучение персонала	30
1.5.2. Инновационные методы обучения и развития персонала	32
1.5.3. Деловая карьера и ее виды. Понятие «ротации» кадров.....	34
1.5.4. Аттестация персонала и ее виды. Критерии оценки работы персонала	35
1.6. Мотивация и стимулирование персонала.....	38
1.6.1. Теоретические основы мотивации персонала.....	38
1.6.2. Мотивы и стимулы персонала. Методы мотивации отрудников.....	41
1.7. Управление поведением персонала организации. Конфликты и стрессы	43
1.7.1. Понятие и виды конфликтов, их причины и функции	43
1.7.2. Управление конфликтами	47
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	51
2.1. Примерный перечень семинарских занятий	51
2.2. Задания для управляемой самостоятельной работы.....	53
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	54
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	56
4.1. Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях» для специальности 1-23 01 06-01 03 "Политика и государственное управление", (фрагмент)	56
4.2. Рекомендуемая литература	60
Основная.....	60
Дополнительная.....	60

Нормативные правовые акты, основные концепции, определяющие развитие страны.....	60
4.3. Электронные ресурсы	62

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях» создан в соответствии с требованиями Положения об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 26.07.2011 г. № 167, Положения об учебно-методическом комплексе и электронном учебно-методическом комплексе по учебной дисциплине, утвержденного приказом ректора БГУ от 23.05.2018 г. № 321-ОД, и предназначен для реализации содержания образовательной программы для обучающихся на первой ступени высшего образования специальности: 1-23 01 06 Политология, направление специальности: Политология (политико-юридическая деятельность).

Главная цель электронного учебно-методического комплекса – оказание методической помощи обучающимся студентам в освоении и систематизации учебного материала в процессе обучения и подготовки к аттестации по дисциплине «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях».

Основные задачи:

- освоение студентами традиционных и инновационных методов управления персоналом;
- расширение знаний студентов в области методологии и организации системы управления персоналом, кадрового планирования;
- изучение особенностей применения инновационных методов управления персоналом в государственных органах и общественных организациях;
- формирование знаний об основных направлениях в области трудовых отношений с инновационными тенденциями в практике управления персоналом;
- обучение магистрантов применению полученных теоретических знаний в сфере управления человеческими ресурсами к практическим кадровым ситуациям.

Освоение учебной дисциплины «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях» должно обеспечить формирование следующих профессиональных компетенций: взаимодействовать со специалистами смежных профилей, принимать участие в научных исследованиях, связанных с информационно-аналитическим обеспечением деятельности органов государственной власти и управления.

Для приобретения профессиональных компетенций в результате изучения учебной дисциплины «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях» студент должен

знать:

- содержание управления персоналом, его функции и методы;

- традиционные методы кадровой работы: подбор, привлечение, отбор и найм персонала;
- инновационные методы управления персоналом: ассесмент, аутплейсмент, полиграф, антикоррупционные технологии, аутсорсинг, компетентностный подход, информационные технологии;
- методы развития и мотивации персонала;
- правовое регулирование методики проведения оценки и аттестации персонала в органах государственной власти Республики Беларусь;
- основы управления конфликтами и стрессами;
- особенности формирования корпоративной культуры в государственных органах и общественных организациях.

уметь:

- применять традиционные и инновационные методы управления персоналом;
- разрабатывать программы адаптации и развития сотрудников;
- анализировать и проектировать модель мотивации с учетом профессиональных и социально-психологических особенностей персонала;
- оценивать функциональную и экономическую эффективность мероприятий по управлению персоналом в органах государственной власти и общественных организациях;
- применять антикоррупционные технологии при работе с персоналом в органах государственной власти и общественных организациях.

владеть навыками:

- традиционными и инновационными технологиями управления персоналом;
- навыками формирования кадрового резерва в государственных органах и общественных организациях;
- современными технологиями найма и подбора персонала в органах государственной власти и общественных организациях;
- технологиями разрешения конфликтных ситуаций;
- способностью эффективно использовать современные информационные технологии в управлении.

Электронный учебно-методический комплекс является одним из основных элементов технологии обучения, основанной на принципах уровневой дифференциации и создания благоприятной среды обучения. Он включает структурированный набор дидактических средств обучения, благодаря которому у преподавателя появляется возможность эффективно управлять самостоятельной работой студентов в процессе усвоения курса.

Электронный учебно-методический комплекс включает:

1. Теоретический раздел (конспект лекций по учебной дисциплине «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях», в компактной форме отражающий основные вопросы курса).

2. Практический раздел (тематика практических занятий по дисциплине в соответствии с учебным планом и учебной программой).

3. Раздел контроля знаний (перечень примерных вопросов для подготовки к экзамену).

4. Вспомогательный раздел (содержание учебного материала учебной дисциплины; методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся; информационно-аналитические материалы: список рекомендуемой литературы, перечень электронных ресурсов и их адреса). Работа с электронным учебно-методическим комплексом должна включать на первом этапе ознакомление с содержанием учебного материала учебной дисциплины, посредством которого можно получить информацию о тематике лекций, семинарских занятий, перечнях рассматриваемых вопросов и рекомендуемой для их изучения литературы. Для подготовки к практическим занятиям необходимо использовать материалы, представленные в теоретическом и практическом разделах.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Краткий конспект лекций по дисциплине

1.1. Кадровая политика организации

1.1.1. Человеческие ресурсы в управлении персоналом. Ключевые понятия и категории в управлении персоналом.

1.1.2. Понятие и сущность кадровой политики. Типы кадровой политики.

1.1.1. Человеческие ресурсы в управлении персоналом. Ключевые понятия и категории в управлении персоналом

Человеческие ресурсы – совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде¹. Количественно человеческие ресурсы равны численности населения.

Понятие «человеческие ресурсы» может использоваться в узком смысле: человеческий потенциал организации, включающий как количественные характеристики, так и качественные (возрастную и гендерную структуру, образованность, профессиональный состав, компетентность и другие параметры).

Трудовые ресурсы – это население, занятое в экономике или способное трудиться, но не работающее по тем или иным причинам. В состав трудовых ресурсов включается трудоспособное население в трудоспособном возрасте и работающие лица старше и младше трудоспособного возраста.

Трудоспособное население в трудоспособном возрасте – постоянное население в трудоспособном возрасте (от 16 до общеустановленного пенсионного возраста), кроме неработающих лиц, получающих пенсию: по инвалидности 1 и 2 группы (включая пенсионеров по инвалидности из числа военнослужащих); за выслугу лет; по возрасту. Кроме постоянного населения при расчете численности трудоспособного населения в трудоспособном возрасте учитывается численность иностранных граждан, занятых в экономике республики².

Население, занятое в экономике (занятое население) – лица, осуществляющие деятельность, связанную с производством товаров или оказанием услуг за вознаграждение или оплату в натуральном выражении, либо

¹ Юридический словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/32UgYR>. – Дата доступа: 30.06.2022.

² Регионы Республики Беларусь: социально-экономические показатели 2021. – Т. 1: Статистический сборник [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bit.ly/3TSOXgd>. – Дата доступа: 30.06.2022.

в получении прибыли (дохода)³. В численность занятого населения включаются лица, выполняющие работу (помогающие) в организации, учредителем (участником) которой является член домашнего хозяйства или родственник.

При формировании баланса трудовых ресурсов в численность занятого населения не включаются находящиеся в отпусках по беременности и родам, по уходу за ребенком, военнослужащие, лица, место работы которых находится за границей.

Экономически активное население – часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров, работ, услуг (занятое население, безработные, зарегистрированные в органах по труду, занятости и социальной защите).

Уровень экономической активности – удельный вес численности активного населения в общей численности населения в трудоспособном возрасте.

Категорию «персонал» следует рассматривать как статистическую и как управленческую. В статистическом понимании персонал – это основной штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Он характеризуется численностью, которая определяется характером, масштабностью, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. В структуре персонала организации можно выделить группы по полу, возрасту, профессиям, уровню образования, социальной принадлежности и пр. Эти признаки национальная статистика применяет в учетной кадровой политике.

Таким образом, **персонал организации** – это совокупность работников, принимающих участие в достижении целей организации через систему трудовых правоотношений с ее руководством (собственником).

Списочная численность, т.е. то количество работников, которые реально работают в организации в данный момент. В реальной учетной практике применяется показатель среднесписочной численности – количество работников в среднем за отчетный период (месяц, квартал, с начала года, год). При расчете этого показателя из списочной численности работников исключаются: женщины, находящиеся в отпусках по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком; работники, обучающиеся в учебных заведениях и находящиеся в отпусках без сохранения заработной платы.

Качество управления персоналом, его качественные и динамические параметры характеризуют движение персонала.

Движение персонала – это изменение численности работников организации в результате приема на работу, увольнения, перевода на другую

³ Краткий глоссарий статистических терминов. Официальный сайт Статистического комитета Республики Беларусь.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/metodologiya/kratkiy-glossariy-statisticheskikh-terminov/#19>. – Дата доступа: 30.06.2022.

должность. Для изучения движения персонала в организациях ведут учет на базе первичной документации (заявления, приказы) и определяют абсолютные показатели, называемые оборотом по приему и оборотом по выбытию.

Оборот по приему – это количество принятых на работу за отчетный период времени.

Оборот по выбытию – это число уволенных по всем причинам. **Необходимый оборот** составляют те, кто уволился или был уволен по объективным причинам:

- окончание срока контракта или договора,
- сокращение штатов,
- военная служба,
- в порядке перевода в другую организацию,
- призыв в армию,
- выход на пенсию,
- смерть работника.

Выбытие по неуважительным причинам принято называть *излишним оборотом или текучестью кадров* (уход по собственному желанию, нарушение трудовой дисциплины и т.п.).

Таким образом, в управлении персоналом организации человеческие ресурсы играют основополагающую роль. От их количественного и качественного состава зависит эффективность и результативность работы организации.

1.1.2. Понятие и сущность кадровой политики. Типы кадровой политики

Кадровая политика– главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой организации. В этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

Кадровая политика государства– это формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

Государственная кадровая политика – деятельность республиканских и местных органов управления по созданию целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов государственного управления и самоуправления, различных отраслей экономики и сфер деятельности, ориентированного на

эффективное решение актуальных экономических, социальных и политических задач⁴.

Субъекты государственной кадровой политики – государственные органы, являющиеся носителями определенной законодательством компетенции в системе государственного управления⁵.

Назначение кадровой политики государства – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития государства, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Как и стратегия развития государства, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой⁶.

Кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяют следующие виды кадровой политики:

- Пассивная кадровая политика – руководство организации не имеет ярко-выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала и диагностики кадровой ситуации в целом.

- Реактивная кадровая политика – руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтов, отсутствия или недостаточной мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса.

- Превентивная кадровая политика – руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, как краткосрочные, так и долгосрочные.

- Активная кадровая политика – организация имеет не только прогноз развития ситуации, но и средства влияния на нее, например антикризисные программы.

⁴ Об утверждении Концепции государственной кадровой политики в Республике Беларусь. Указ Президента Республики Беларусь № 399 от 18.07.2001 г. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P30100399>. Дата доступа: 30.06.2022.

⁵ Более подробно см.: Концепция государственной кадровой политики в Республике Беларусь от № 399 от 18.07.2001 г.; Закон Республики Беларусь «О государственной службе в Республике Беларусь» № 175-З от 01.06.2022.

⁶ См. более подробно: Москвитина, Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит. [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2018. – С. 14. Режим доступа: <https://bit.ly/3Duijr6> – Дата доступа: 30.06.2022.

В зависимости от ориентации на внешний или на собственный персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют открытую и закрытую кадровую политику⁷.

Механизм реализации кадровой политики – это система норм и нормативов, плановых, организационных, административных, социальных и иных мероприятий. Устав организации, ее идеология, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт или трудовой договор, положения об оплате и стимулировании труда, положения об аттестации кадров, правила и принципы, процедуры, этические нормы поведения составляют нормативную основу кадровой политики.

Таким образом, кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она направлена на формирование сплоченной, ответственной, высокоразвитой и высокоэффективной рабочей силы.

1.2. Планирование, найм, отбор и адаптация персонала

1.2.1. Планирование персонала.

1.2.2. Привлечение, отбор и найм персонала

1.2.3. Адаптация персонала.

1.2.1. Планирование персонала

Планирование персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.

Основная задача качественного анализа – определение и оценка знаний и умений сотрудников к четко определенному времени планирования.

Задача количественного анализа – определение числа сотрудников по каждой категории персонала (служащий или рабочий, мужчины и женщины, молодежь и т. д.).

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития организации. Расчет является информационной основой для принятия управленческих решений привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Виды потребности в персонале

⁷Москвитина, Н. В. Кадровая политика и кадровый аудит. [Электронный ресурс] :учеб. пособие / Н. В. Москвитина. – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2018. – С. 7-17. Режим доступа: <https://bit.ly/3Duijr6>. – Дата доступа: 30.06.2022.

Определение потребности персонала рассматривается в трех различных временных интервалах: краткосрочное планирование – распространяется на период не более 1 года;

среднесрочное планирование – предусматривает составление планов на период от 1 года до 5 лет;

долгосрочное планирование – включает планы, составляется более чем на 5 лет.

Краткосрочное планирование персонала занимается преимущественно его использованием, а средне- и долгосрочное в большей степени – потребностями в персонале, т.е. его набором, развитием и высвобождением.

Целью средне- и долгосрочного планирования является своевременное и квалифицированное пополнение состава персонала. Для этого должна быть определена будущая потребность в нем.

Выделяют также стратегическое, тактическое и оперативное планирование персонала. Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочный период и имеет далеко идущие цели. Оно разрабатывается на самом высоком руководящем уровне и рассматривает планирование персонала как часть планирования в организации. Основная черта этого вида – большая гибкость.

Тактическое планирование касается глобальных планов, возникших при стратегическом планировании, и преобразовывает их в самостоятельные части планирования. Оперативное планирование направлено на ближайшие потребности организации.

Методы планирования персонала

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода.

Нормативный метод планирования – основой плановых заданий на определенный период становятся нормы затрат различных ресурсов (трудовых) на единицу продукции (в данном случае рабочего времени, расхода фонда заработной платы).

К нормам труда относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и одновременно с балансовым.

Математико-статистические методы планирования

Метод экстраполяции – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде.

Метод экспертных оценок основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в персонале.

Методы групповых оценок (мозговой штурм). При их использовании образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение специфических проблем организации.

Планирование набора персонала подразделяется на четыре составляющих:

– *планирование набора персонала*: выбор источников привлечения кандидатов (внешнего или внутреннего), а также ознакомление потенциальных кандидатов с предлагаемыми вакансиями при помощи средств информации;

– *планирование отбора*: выбор инструментария отбора, структурирование отдельных этапов проведения отбора кандидатов на вакантные места;

– *планирование принятия на работу*: принимаются во внимание нормы трудового права и законодательства, в т. ч. и при заключении трудовых контрактов;

– *планирование адаптации сотрудников*, т. е. мероприятий, способствующих знакомству новых сотрудников с организацией, рабочим местом и коллективом.

Планирование высвобождения персонала. Цель – установление и своевременное или опережающее уменьшение излишков персонала.

При планировании высвобождения персонала следует наметить мероприятия, при проведении которых не требуется сокращения персонала:

- 1) прекращение найма на работу;
- 2) перемещения излишней рабочей силы на другие свободные места;
- 3) сокращение продолжительности рабочего времени;
- 4) введение укороченной рабочей недели.

Затем планируются мероприятия, направленные на сокращение сотрудников. При этом может происходить выплата денежных компенсаций при увольнении; досрочный уход на пенсию; помощь работнику в подборе нового места работы и др.

Планирование расходов на персонал. Цель – установление изменений затрат на персонал внутри определенного планового периода времени.

При планировании расходов на персонал следует учитывать следующие затраты: основная и дополнительная заработная плата; отчисления на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, с жилищно-бытовым и культурным обслуживанием, физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда, здорового психологического климата в организации, создание рабочих мест.

Инвестиции в персонал можно распределить по 5 направлениям:

1. Материальные компенсации (зарплата, премии, командировочные и др.).
2. Инвестиции в развитие персонала (обучение, переподготовка, стажировка).
3. Инвестиции в здоровье сотрудников (оплата лечения, расходы на физическую карьеру и др.).

4. Инвестиции в социальную инфраструктуру (транспорт, детские учреждения и др.)

5. Инвестиции в рабочие места (поддержание физиологии, психологии и эргономики труда).

Механизм планирования затрат на персонал в организации является важнейшим элементом кадровой политики и стратегии организации в целом.

1.2.2. Привлечение, отбор и найм персонала

Подбор персонала включает в себя поиск, найм и адаптацию работников.

Набор персонала – привлечение сотрудников для будущей работы в организации, осуществляемое, как правило, с определенным резервом кандидатов на замещение вакантных должностей.

Алгоритм набора персонала включает следующие взаимосвязанные организационные процедуры:

1. Определение профессионального профиля требуемого кандидата на должность.

2. Анализ финансовых возможностей организации в рамках кадровой политики и принятие решения о заработной плате будущего сотрудника.

3. Проведение анализа уровней зарплаты на рынке труда по аналогичным должностям и профессиям.

4. Проведение внутреннего аудита возможностей предоставления дополнительных льгот для привлекаемых кандидатов.

5. Определение механизмов и политики работы с кандидатами на вакансии.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических, деловых и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

В процессе отбора происходит поиск на определенные должности с учетом установленных требований организации и видов деятельности. Организации могут устанавливать личные требования к кандидатам на вакансии, которые зависят от разных факторов.

Отбор персонала в государственные органы Республики Беларусь и общественные организации (ОО «Белая Русь», Федерация профсоюзов Беларуси и др.) выполняет ряд важных социальных функций. В их числе функция селекции государственных структур общества от тех категорий людей, которые, прежде всего по формальным критериям, не удовлетворяют требованиям к гражданским служащим или сотрудникам общественных организаций, а также государственным должностям государственной службы. При приеме граждан на государственную службу необходимо использовать все доступные методы оценки профессиональной пригодности и профессиональной

направленности личности. Государственная служба строится на основе норм права, организация отбора требует четкой и обоснованной системы требований.

Инструменты и методики для эффективного подбора персонала

Сбор данных. Прежде чем брать на работу, нужно собрать небольшое досье: как себя проявил человек на предыдущем месте работы, не был ли замечен в конфликтах и других нелицеприятных вещах, какие показатели демонстрировал, как о нем отзывается руководство и т.д.

Резюме может показать, насколько соискатель грамотен и профессионален.

Ознакомительное интервью проводится в целях общего и часто визуального знакомства с кандидатами, предшествует собеседованию и позволяет определить, насколько человек профессионален.

Собеседование позволяет оценить широкий спектр качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: логику мышления, умение аргументировать и дискутировать, вести переговоры, культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его деловые качества и пр.

*Испытательный срок*необходим, чтобы понять, что подбор осуществлен правильно и выбранный человек точно подходит на указанную должность.

В целях повышения внимания к процедуре приема на работу в государственные организации с октября 2021 г. наниматель обязан запрашивать характеристику на всех кандидатов. Установлена унифицированная форма характеристики с учетом требований к ее содержанию согласно части второй п. 9 Декрета № 5.

При приеме на работу в государственные органы, иные государственные организации, а также организации, более 50% акций (долей в уставном фонде) которых находится в государственной собственности наниматели обязаны, если иное не установлено законодательными актами, запрашивать (часть вторая п. 11 Декрета № 5):

- характеристику с предыдущего места его работы;
- характеристику из государственной организации, а также организации, являвшейся местом его работы в течение предшествующих 5 лет. В случае если таким местом работы являлось несколько государственных организаций, характеристика запрашивается по последнему из них;
- сведения из единого государственного банка данных о правонарушениях в отношении кандидатов на руководящие должности.

Следовательно, одна характеристика – с предыдущего (последнего) места работы, а вторая – из государственной организации, являвшейся местом работы гражданина в течение предшествующих 5 лет.

Нарушение предусмотренного Декретом № 5 порядка приема на работу, назначения на должность, выдача характеристик, содержащих заведомо недостоверную информацию, а также нарушение сроков выдачи характеристик признаются грубым нарушением трудовых обязанностей (п.12 Декрета № 5) ⁸.

⁸ Самосейко, В. Комментарий к поправкам Декрета № 5 / В. Самосейко // Я – специалист по кадрам. – 2021. – № 22. – С. 8-9.

Таким образом, при отборе кадров и приеме на работу необходимо использовать комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Особенно тщательно необходимо осуществлять отбор в государственные органы и общественные организации.

1.2.3. Адаптация персонала

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности; совершенствования деловых и личных качеств.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

- более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- уменьшение стартовых издержек;
- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником;
- сокращение текучести кадров среди новых;
- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях;
- снижение издержек по поиску нового персонала;
- формирование кадрового резерва.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Классификация адаптации обычно проводится по направлениям:

- производственная;
- непроизводственная.

Первая включает в себя адаптацию: профессиональную; психофизиологическую; социально-психологическую; организационно-административную; экономическую. Цикл производственной адаптации

предполагает ознакомление нового сотрудника с нормами и правилами работы в организации, кругом обязанностей и системой субординации, знакомство со структурой организации и с новым коллективом, а также информирование о системе материальных вознаграждений.

Внепроизводственная адаптация – налаживание неформальных отношений внутри коллектива. К этому типу относятся корпоративы, совместные развлекательные и спортивные мероприятия и др.

Этапы адаптации:

1.2.1.1. Оценка уровня подготовленности работника.

1.2.1.2. Ориентация – знакомство с порядком работы и структурой организации, корпоративными правилами и ценностями, традициями и историей организации, представление новичка коллегам.

1.2.1.3. Действенная ориентация. Применение полученных знаний на практике, включение в работу и жизнь коллектива.

1.2.1.4. Функционирование. Завершающий этап, преодолеваются трудности и сотрудник на 100% включается в свою деятельность.

Адаптация всегда происходит в условиях влияния ряда факторов как относительно организации, так и относительно работника, таких как правильность проведения процедуры найма, размер организации, уровень межличностного общения в коллективе и морально-психологический климат, характер и содержание занимаемой должности, социально-демографические характеристики и свойства личности.

Таким образом, интегрированным субъективным показателем успешной трудовой адаптации можно считать общую удовлетворенность работника трудом, морально-психологическим климатом в коллективе. В процессе производственной адаптации особое место занимает личностный потенциал работника: уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению, уравновешенность, объективность и т.д. По всем этим критериям можно судить и об уровне адаптации.

1.3. Инновационные технологии управления персоналом

1.3.1. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность и основные направления.

1.3.2. Инновационные технологии управления персоналом и их применение.

1.3.1. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность и направления

Инновации в системе управления – организованное решение, система, процедура или метод управления, существенно отличающиеся от сложившейся практики и впервые используемые в данной организации. Новизна соотносится с практикой управления именно в данной организации⁹.

Инновационные персонал-технологии – введенные в употребление новые или значительно улучшенные кадровые технологии.

Инновационные кадровые технологии можно условно разделить на 2 подгруппы:

а) инновационные технологии формирования кадрового потенциала в органах государственной власти (ассесмент, аутплейсмент, полиграф);

б) инновационные технологии повышения эффективности работы с кадрами (антикоррупционные технологии, аутсорсинг, информационные технологии, компетентностный подход, деловые игры, процессный подход).

В сфере управления персоналом выделяют три основных направления инноваций:

- инновационный кадровый маркетинг – данное направление ставит своей целью формирование высококвалифицированного потенциала организации в области кадров;

- инновационный технологический кадровый менеджмент – направлен на изучение новых способов работы с персоналом, связанных с современной техникой и применением новых технологий;

- инновационный образовательный менеджмент – направлен на нововведения в сфере подготовки специалистов в образовательном процессе.

Получение положительных результатов от внедрения инновационных технологий в управление персоналом организации невозможно без вложения ресурсов для старта, стимулирования и поддержания инноваций в организации. Во-первых, важно иметь фонд средств для реализации новых идей и подходов, а также поощрять творческую активность персонала, который занимается генерированием идей и их воплощением в работу организации. Во-вторых, главным ресурсом является инициатива и поддержка со стороны руководства. В-третьих, развитие творческого потенциала, знаний и компетенций

⁹Голянич В.М., Инновационные технологии в кадровом менеджменте / В.М. Голянич, Е.И.Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2013. – № 2(50). – С. 8.

сотрудников являются необходимыми ресурсами на пути инновационного развития сферы управления персоналом.

Таким образом, понимание и использование инновационных технологий в управлении персоналом способствует эффективному использованию ресурсов, совершенствованию деятельности организаций, взаимной удовлетворенности в труде между сотрудниками и организацией.

1.3.2. Инновационные технологии управления персоналом и их применение

Методической основой для выявления и расширения потенциала сотрудников и управленческих кадров в организации служит **ассесмент-технология** (от англ. assessment – оценивание) – специально организованная процедура оценки деловых качеств работников, включающая в себя различные методы (деловые игры, тесты, интервью), дополняющие друг друга. Ассесмент позволяет определить также наличие лидерских характеристик у его участников, навыков взаимодействия в команде, умения оперативно действовать в нестандартных ситуациях.

Для оптимизации расходов используется дистанционный ассесмент: формируют профили кандидатов на основе информации из социальных сетей и «облака», внедряют формат рекрутинга в форме видеопросмотров.

Инновационной функцией управления персоналом стала **аутплейсмент** – деятельность работодателя по трудоустройству увольняемых сотрудников. Технология аутплейсмента используется в тех случаях, когда необходимость увольнения вызвана реорганизацией, сокращением штата или ликвидацией учреждения, органа управления и т.п.

Полиграф – это технология проверки на детекторе лжи (применяется в правоохранительных структурах, силовых ведомствах, в некоторых случаях используется для профилактики коррупционных правонарушений на гражданской службе).

Аутсорсинг – это передача организацией на договорной основе каких-либо непрофильных функций стороннему исполнителю (организации или физическому лицу), который является специалистом в данной области и обладает соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами. Среди основных административно-управленческих процессов в государственных органах и организациях, передаваемых на аутсорсинг, выделяются, прежде всего, процессы, сопутствующие основной деятельности, в том числе внедрение новых информационных технологий, управление зданиями и сооружениями, организация подбора и обучения кадров, предоставление услуг связи и т.п.

Сегодня все больше получает распространение на рынке Республики Беларусь **аутстаффинг** (англ. outstaffing) персонала – это вывод персонала за штат организации. Как правило, это долгосрочные отношения, персонал продолжает трудиться на своих рабочих местах, но находится в штате уже

другой организации. Организация, которая оказывает данные услуги, называется организация – провайдер. В Беларуси это оказание услуг по предоставлению рабочей силы.

Следует отметить, что в Беларуси понятия «аутстаффинг» и «аутсорсинг» не закреплены в законодательстве, но, тем не менее, процессы аутстаффинга есть. В 2016 году были внесены изменения в Общегосударственный классификатор Республики Беларусь «Виды экономической деятельности» ОКРБ 005-2011 и включено понятие «предоставления рабочей силы». Вид деятельности 78200 «Деятельность по предоставлению временной рабочей силы» включает деятельность по предоставлению клиентам работников на ограниченные сроки для временного замещения кадровых работников или в дополнение к ним, когда предоставляемые лица являются наемными работниками организации по временному трудоустройству, которая и выплачивает им вознаграждение за выполняемую работу. Отнесенные к данному подклассу организации не осуществляют непосредственного контроля за предоставленными ими работниками на месте выполнения работ клиента.

Вид деятельности 78300 «Прочая деятельность по обеспечению рабочей силой»: включает обеспечение клиентов рабочей силой, осуществляемое, как правило, на долгосрочной или постоянной основе. Отнесенные к данному подклассу организации осуществляют широкий спектр услуг по поиску и управлению рабочей силой, в том числе и предоставление информации по ведению кадровой отчетности в целях начисления заработной платы, выплаты налоговых удержаний и по другим финансовым и кадровым вопросам, но не несут ответственности за руководство предоставленными работниками и контроль их работы ¹⁰.

Среди инновационных технологий повышения эффективности работы с кадрами важное место отводится **антикоррупционным технологиям**:

1) в стране постоянно принимаются правовые акты и меры, направленные на борьбу с коррупцией: а) антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов; б) контроль за соответствием между доходами, расходами и размерами имущества чиновников; в) обеспечение доступа к информации о деятельности государственных органов, например, при организации государственных закупок; г) ротация кадров и т.п.

2) тема борьбы с коррупцией занимает одну из центральных позиций в научных публикациях по проблемам государственного управления.

Особое место в инновационном менеджменте занимает **компетентностный подход**, суть которого в переходе от концепции квалификации к концепции компетенций, которая применима как к персоналу, так и к деятельности самих организаций в экономике и социальной сфере. **Компетенция** – обладание широким диапазоном знаний и опытом,

¹⁰ Общегосударственный классификатор Республики Беларусь (ОКРБ 005-2011). Виды экономической деятельности. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bit.ly/3gIfzgE>. - Дата доступа: 30.06.2022.

позволяющим переносить их из одной области профессиональной деятельности в другую с минимальными затратами времени и средств на переподготовку.

На государственной службе компетентностный подход – это перспективный метод оценки, поскольку модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества сотрудника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей корпоративной культуры организации. Компетентностные технологии завоевывают все больший вес при совершенствовании кадрового управления в органах исполнительной власти.

Другим немаловажным нововведением стоит считать **«эффективный контракт»**. Суть инновации: оплата труда государственного служащего будет зависеть от эффективности его работы, что способствует повышению эффективности работы, как всего государственного органа, так и самого государственного служащего. При таком подходе происходит отсев государственных служащих, которые не справляются со своими обязанностями¹¹.

Внедрение информационных технологий находится под пристальным вниманием органов власти всех уровней. В качестве одной из задач государственных органов Республики Беларусь на сегодняшний день – широкое использование компьютерных технологий в кадровой работе. В качестве примера можно привести внедрение электронного документооборота в кадровое делопроизводство.

Документы кадровых служб, которые допускается хранить в электронном виде:

- регистрационно-контрольные формы регистрации приказов по личному составу, срок хранения которых – 3 года;
- документы об учете рабочего времени (сводки, сведения, докладные записки и др.);
- журналы регистрации командировочных удостоверений;
- графики трудовых отпусков и др.

В Трудовом кодексе (далее – ТК) закреплено понятие «дистанционная работа» и все условия обмена между нанимателем и работником, выполняющим дистанционную работу, электронными документами или сообщениями в электронном виде, содержащими (в том числе) заявления и объяснения работника, уведомления, приказы и иные документы нанимателя, связанные с изменением и прекращением трудового договора, определяются трудовым договором.

Письменные задания, иная информация для исполнения трудовых обязанностей, заявления и объяснения работника, а также иные документы, не требующие ознакомления работника под роспись, могут направляться путем обмена файлами с текстами документов в электронном виде. В случае

¹¹ Стехин, Д.С. Инновационные технологии как эффективный способ реализации кадровой политики современной России / Д.С. Стехин // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2015. – Вып. 3-4. – С. 973.

необходимости ознакомления работника с документами под роспись он может быть ознакомлен с ними путем обмена электронными документами или файлами с последующей досылкой копии приказа на бумажном носителе заказным почтовым отправлением с уведомлением о его вручении (ч. 3–5 ст. 3071 ТК).

Таким образом, даже при оформлении трудовых отношений с дистанционными работниками полный отказ от документов на бумажном носителе ТК не предусматривает.

Ведение личного дела работника в электронном виде

В отношении ряда документов личного дела прямо установлено, что их заполнение работником осуществляется собственноручно на бумажном носителе.

В отношении копии документов об образовании, повышении квалификации и переподготовке (аттестат, диплом, свидетельство и др.) возможно создание электронных копий документов на бумажном носителе, удостоверенных в соответствии с требованиями законодательства в сфере архивного дела и делопроизводства.

Организациям, в архивах которых не созданы условия для хранения документов в электронном виде, запрещено формирование гибридных дел (включающих документы на бумажном носителе и электронные документы) с временным (свыше 10 лет) сроком хранения¹².

Имиджевые технологии. Формирование имиджа государственной службы всегда было актуальной проблемой. При формировании имиджа организации важное значение отдается использованию социальных медиа, интернет-технологий.

С точки зрения инновационного подхода технологиями для текущей работы с персоналом для его обучения и развития являются также коучинг, тимбилдинг, позволяющие раскрыть потенциал каждого сотрудника и способствующие построению сплоченной команды. Инновационными технологиями, используемыми для текущей работы с персоналом, являются стрессменеджмент, управление конфликтами (технологиям управления конфликтами посвящена тема 7).

Таким образом, информационные технологии позволяют решать весьма широкий комплекс задач в управлении персоналом в государственных органах и общественных организациях:

- а) управление организационной структурой и штатным расписанием;
- б) кадровый учет;
- в) учет рабочего времени;
- г) планирование должностного роста;
- д) работа с кадровым резервом;

¹² Варнашов, В.И. Электронный документооборот в кадровом делопроизводстве / В.И. Варнашов // Отдел кадров. – 2020. – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://otdelkadrov.by/number/2020/3/Elektronnyj_dokumentoooborot_v_kadrovom_deloproizvodstve/. – Дата доступа: 30.06.2022.

е) система аттестации и т.п.

Применение инновационных технологий в управлении способствует изменению в иных сферах деятельности организации (в управлении и эффективном использовании ресурсов, в способах выстраивания взаимоотношений с партнерами, в повышении производительности труда и др.). Развитие и внедрение инновационных технологий в управлении персоналом, как в государственных органах, так и в общественных организациях позволит повысить взаимную удовлетворенность в труде.

1.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом

1.4.1. Правовое обеспечение системы управления персоналом в Республике Беларусь.

1.4.2. Внутренние нормативно-методические документы

1.4.1. Правовое обеспечение системы управления персоналом

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

В систему источников трудового права входят:

- международные правовые акты по труду, ратифицированные Республикой Беларусь;
- Конституция Республики Беларусь, законы, декреты, указы, Постановления Совета Министров, решения, соглашения и т. д.;
- в состав системы нормативных правовых актов о труде входят и локальные (местные) нормативные правовые акты, при помощи которых осуществляется регулирование трудовых отношений непосредственно у нанимателя с учетом особенностей его производственной деятельности. В создании локальных нормативных актов участвуют представители работников (профсоюзы);
- нормативные правовые акты, содержащие «специальные нормы», рассчитанные на правовое регулирование трудовых отношений отдельных категорий и групп работников.

Основными субъектами международно-правового регулирования труда являются Организация Объединенных Наций и Международная организация труда (МОТ), которая является специализированным учреждением ООН. МОТ осуществляет свою деятельность через Международную конфедерацию труда (высший орган) и Административный совет (исполнительный орган и Международное бюро труда (постоянный секретариат МОТ). Акты ООН и МОТ – декларации, пакты, конвенции ООН, закрепляющие некоторые принципы правового регулирования труда и основные трудовые права.

Важнейшими актами международного права являются Всеобщая декларация прав человека (1948 г.), Международный пакт о гражданских и политических правах (1966 г.), Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах (1966 г.). Эти документы закрепляют право на труд, на благоприятные и справедливые условия труда, на справедливое и равное вознаграждение за равный труд, на социальное обеспечение, на запрещение принудительного труда, провозглашается право на свободу ассоциаций и др.

Нормативные акты МОТ делят на следующие группы:

- по осуществлению защиты прав и свобод человека в области труда;
- по обеспечению занятости, защите от безработицы;
- по регулированию условий труда;
- по ТБ и производственной санитарии;
- по регулированию труда работников, нуждающихся в повышенной правовой защите;
- по регулированию труда отдельных категорий работников;
- по регулированию сотрудничества организаций работников и нанимателей.

Ключевую роль в регулировании трудовых отношений играет государство. В соответствии Основными направлениями внутренней и внешней политики Республики Беларусь, утвержденных Законом Республики Беларусь 14.11.2005 № 60-З, в число основных задач внутренней политики Республики Беларусь входят: обеспечение рациональной занятости населения, повышение эффективности использования трудовых ресурсов; обеспечение безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Основополагающим источником права является Конституция Республики Беларусь. В Разделе II Конституции (ст. 41-43) закреплены право на труд и отдых, на выбор профессии, род занятий и работы в соответствии с призванием, способностями, образованием, профессиональной подготовкой и с учетом общественных потребностей, на здоровье и безопасные условия труда, право на вознаграждение за выполненную работу в соответствии с ее количеством, качеством и общественным значением, но не ниже уровня, обеспечивающего свободное и достойное существование, а также право на защиту экономических и социальных интересов.

В Гражданском кодексе Республики Беларусь регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности.

В ТК Республики Беларусь изложены основные начала трудового законодательства, целью которого является установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений в различных сферах деятельности.

В 2019 г. были внесены изменения дополнения в ТК. В новой редакции в главе 25¹ закреплена понятием дистанционная работа и определены особенности регулирования труда работников, выполняющих дистанционную работу. Кроме

того, изменена статья 1 ТК, понятие «специальность» заменено понятием «квалификация». Новые статьи в ТК: 32¹ – Временный перевод; 186 – Отпуск отцу (отчиму) при рождении ребенка.

28 мая 2021 г. принят Закон Республики Беларусь № 114-З «Об изменении законов по вопросам трудовых отношений»¹³, которым внесены изменения в ТК.

В части вопросов дисциплинарной ответственности, пункт 7 статьи 42 ТК дополняется новыми основаниями увольнения по инициативе нанимателя:

- отсутствие на работе в связи с отбыванием административного взыскания в виде административного ареста, препятствующего исполнению трудовых обязанностей;
- принуждение работников к участию в забастовке, создание другим работникам препятствий для выполнения их трудовых обязанностей, призыв работников к прекращению выполнения трудовых обязанностей без уважительных причин;
- участие работника в незаконной забастовке, а также при иных формах отказа работника от выполнения трудовых обязанностей (полностью или частично) без уважительных причин.

Внесены изменения в статью 46 ТК, согласно которым исключаются необходимость предварительного уведомления профсоюза при расторжении трудового договора с работником по вышеназванным трем новым основаниям увольнения, а также возможность включения в коллективные договоры, соглашения требования о предварительном согласии профсоюза на увольнение по данным основаниям.

Устанавливается дисциплинарная ответственность за противоправные действия с персональными данными. Статья 47 ТК дополнена новым основанием увольнения за нарушение работником порядка сбора, систематизации, хранения, изменения, использования, обезличивания, блокирования, распространения, предоставления, удаления персональных данных.

В рамках корректировки статьи 49 ТК расширены полномочия нанимателя для отстранения работника от работы. В частности, наниматель получил право отстранять работника от работы в случаях, когда он призывает других работников к прекращению работы без уважительных причин.

Наряду с включением в ТК новых оснований увольнения, уточнен порядок привлечения работников к дисциплинарной ответственности.

В целях обеспечения баланса интересов нанимателя и работника внесены изменения в статью 199 ТК, согласно которым нанимателю предоставлено право применять к работнику дисциплинарное взыскание, в том числе, и в тех случаях, когда невозможно получение от работника объяснения по поводу

¹³Закон Республики Беларусь № 114-З «Об изменении законов по вопросам трудовых отношений» от 28.05.2021 г. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H12100114&p1=1>. – Дата доступа: 30.06.2022.

совершенного дисциплинарного проступка. Отсутствие возможности получить от работника объяснение по поводу совершенного им дисциплинарного проступка должно быть оформлено актом с указанием присутствовавших свидетелей.

В части корректировки отдельных нормативных предписаний в отношении забастовок статья 388 ТК дополняется нормой, согласно которой при проведении забастовок запрещается выдвижение политических требований. С учетом корректировки статьи 395 ТК решение суда о признании незаконными забастовки или решения о ее проведении будет подлежать немедленному исполнению.

В действующей редакции статьи 388 ТК определено, что специальным законом могут быть установлены ограничения реализации права на забастовку в той мере, в какой это необходимо в интересах национальной безопасности, общественного порядка, здоровья населения, прав и свобод других лиц.

Таким образом, в новой редакции ТК ужесточено регулирование трудовых правоотношений в отношении института забастовки, а также расширены права нанимателей на увольнение работников.

Основополагающим нормативным правовым актом в сфере государственной кадровой политики является Концепция государственной кадровой политики в Республике Беларусь, утвержденная Указом Президента Республики Беларусь от 18.07.2001 г. № 399 (далее – Концепция).

В соответствии с Концепцией, государственная кадровая политика – деятельность республиканских и местных органов управления по созданию целостной системы формирования и эффективного использования трудовых ресурсов, развития кадрового потенциала органов государственного управления и самоуправления, различных отраслей экономики и сфер деятельности, ориентированного на эффективное решение актуальных экономических, социальных и политических задач.

Концепцией установлены приоритеты и механизмы осуществления государственной кадровой политики в Республике Беларусь.

Источником трудового права являются нормативные правовые акты Президента – Декреты, имеющие силу закона, Указы. Следующими по юридической силе являются Постановления Совета Министров Республики Беларусь. Большое значение в регулировании трудовых отношений имеют нормативные акты Министерства труда и социальной защиты (постановления, разъяснения). Определенное место отведено ведомственным актам, издаваемым министерствами, комитетами, ведомствами. Советы депутатов в пределах своей компетенции принимают нормативные правовые акты в форме решений, действующих на территории своей юрисдикции. Локальные нормативные правовые акты – это соглашения, коллективные договоры и т. д. Положения, принимаемые на уровне организации, также относятся к локальным нормативным актам. Общие нормы трудового права распространяются на всех работников, а специальные – на отдельные категории работников (женщин, молодежи, лиц, работающих в тяжелых и вредных условиях труда, временных

и сезонных работников и т. д.). В ряде случаев дифференциация связана с установлением более высокой ответственности за правонарушения в сфере труда (руководители организаций и их заместители, работники, обслуживающие материальные ценности, выполняющие воспитательные функции).

1.4.2. Внутренние нормативно-методические документы управления персоналом

Нормативно-методическое обеспечение СУП – совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении конкретных задач. Они утверждаются в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организаций. Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Процесс нормативно-методического обеспечения состоит в организации разработки, применения методических документов и ведения нормативного документооборота.

1. Нормативно-справочные: нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации, и планирование труда в сфере материального производства и управления.

2. Документы организационно-распорядительного, организационного, организационно-методического характера: методы и правила выполнения работ по управлению персоналом (законодательные акты по вопросам труда и их кадров, указы Президента Республики Беларусь, постановления и распоряжения Правительства по вопросам труда, оплаты труда, занятости и т. д.).

3. Документы технологического, технико-экономического и экономического характера: правила, нормы, требования, регламентирующие документы всех категорий и видов (нормы планировки помещений, рабочих мест, стандарты качества, технические условия на продукцию, часовая тарифная ставка и т.д.).

Правила внутреннего трудового распорядка включают следующие разделы: общие положения; порядок приема и увольнения рабочих и служащих; основные обязанности администрации; рабочее время и его использование; поощрение за успехи в работе; ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией по урегулированию и взаимоотношению в процессе производственно-хозяйственной деятельности за календарный

период. Включает форму, систему, размер оплаты труда, денежное вознаграждение, компенсации, доплаты с учетом роста цен, инфляции и показателей, определенных трудовым договором, занятость, переобучение, высвобождение, продолжительность рабочего времени, времени отдыха и отпусков, льготы, охрану здоровья, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий функционирования представителей каждой из сторон.

Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений аппарата управления, наименование и количество должностей в них, размеры должностных окладов. Документ утверждается первым руководителем.

Положение о структурном подразделении регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права, ответственность и формы поощрения работников.

Типовая структура положения о подразделении: общие положения; задачи подразделения; организационная структура подразделения; функции подразделения; взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением; права подразделения; ответственность подразделения.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках конкретной должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она определяет назначение и место работника в системе организации, его функциональные обязанности, права, ответственность. Должностная инструкция разрабатывается на основе анализа работы или типовых требований к должности, содержащихся в квалификационном справочнике должностей служащих, с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Трудовой договор заключается между работодателем и работником и содержит наименование должности, права и обязанности работника и работодателя, условия труда, условия оплаты труда, участие в прибыли, условия отпусков, пенсий, штрафов и условия прекращения трудового соглашения.

Бланк аттестации работников содержит показатели как оценки результатов деятельности работника, так и его личностных качеств.

В службе персонала организации должны быть еще следующие документы: организационная структура (схема); личные дела работников, трудовые книжки; планы, заявки, договоры по обучению, повышению квалификации и бюджет на эти цели; график трудовых отпусков, согласованный с профсоюзом; таблицы учета рабочего времени (первичные документы по начислению заработной платы); списки пенсионеров на каждый год; результаты прохождения медицинского осмотра (при приеме на работу); приказы, распоряжения руководителя; материалы аттестации; документы по воинскому учету; списки по кадровому резерву; карточки учета – формы Т-2; справки, заключения МРЭК, свидетельства об инвалидности; контракты и трудовые договора; штатное расписание и изменения к нему и т. д.

1.5. Профессиональное развитие и обучение персонала. Аттестация

1.5.1. Профессиональное развитие персонала. Обучение персонала.

1.5.2. Инновационные методы обучения и развития персонала.

1.5.3. Деловая карьера и ее виды. Понятие «ротации» кадров.

1.5.4. Аттестация персонала и ее виды. Критерии оценки работы персонала.

1.5.1. Профессиональное развитие персонала. Обучение персонала

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

Для сотрудников государственных органов и общественных организаций профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В Республике Беларусь руководящие кадры, лица, включенные в резервы руководящих кадров, перспективный кадровый резерв, государственные служащие и кадры в сфере управления осуществляют обучение на базе Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Эффективность организации определяется в первую очередь знаниями, умениями и соответствующим настроением персонала, поэтому основным фактором, обеспечивающим развитие организации, становится обучение персонала.

Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений.

Выделяют три концепции обучения квалифицированных кадров.

1. Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности.

Различают следующие виды обучения: подготовка, повышение квалификации, переподготовка кадров и самообразование.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Повышение квалификации направлено на достижение двух целей:

- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к инновационным тенденциям в техническом и профессиональном развитии;
- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации.

В соответствии с Указом Президента Республики Беларусь «О деятельности Академии при Президенте Республики Беларусь» № 343 от 16.09.2019 г. стажировка или повышение руководящих кадров осуществляется один раз в три года, но не реже одного раза в пять лет, а для работников, организующих идеологическую работу – не реже одного раза в год.

В Положении о подготовке, переподготовке, стажировке и повышении квалификации в соответствии с государственным заказом предусмотрен ряд обновленных подходов к подготовке руководящих кадров: подготовка, переподготовка, стажировка и повышение квалификации руководящих кадров, лиц, включенных в резервы руководящих кадров и иных лиц строятся на основе компетентностного, деятельностного, личностно-ориентированного подходов и на принципах системности, непрерывности, научности, перспективности, преемственности¹⁴.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

В соответствии с Законом «О государственной службе в Республике Беларусь» (статья 40) гражданские служащие проходят повышение квалификации или стажировку, как правило, один раз в три года, но не реже одного раза в пять лет. Результаты подготовки, переподготовки, повышения квалификации, стажировки и самообразования могут учитываться при продвижении гражданских служащих по службе.

Таким образом, в Республике Беларусь созданы необходимые условия для подготовки, переподготовки, повышения квалификации, стажировки и самообразования персонала государственных органов и общественных организаций. Обучение персонала государственных органов и общественных организаций осуществляется в соответствии с современными задачами по

¹⁴ Указ Президента Республики Беларусь «О деятельности Академии управления при Президенте Республики Беларусь» № 343 от 16.09.2019 г. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <https://bit.ly/3TC8op2>.– Дата доступа: 09.07.2022.

подготовке разносторонне образованных, высококвалифицированных и идеологически грамотных руководителей.

1.5.2. Инновационные методы обучения и развития персонала

Система обучения подразумевает использование определенных форм, видов и методов обучения, что зависит от целого ряда факторов: цели организации, кадровой политики, характеристики обучающегося персонала, бюджета организации на ПК и пр.

В Республике Беларусь в большинстве организаций разработана и функционирует внутренняя нормативная база по инновационному развитию персонала. Во многих организациях создана гибкая, постоянно совершенствующаяся система инновационного развития сотрудников. Обучение всех категорий персонала носит непрерывный характер, который ориентируется на потребности человека в профессиональном совершенствовании.

Выделяют различные методы обучения

К традиционным методам относятся: лекции, семинары, видеообучение – методы, наиболее часто используемые при передаче и закреплении самых разнообразных знаний.

К инновационным методам обучения, уделяющим большое внимание практической обработке передаваемых слушателям знаний, навыков и умений, относятся:

- тренинги;
- групповые обсуждения;
- деловые и ролевые игры;
- поведенческое моделирование;
- разбор практических ситуаций;
- баскет-метод.

Тренинг – это обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке знаний и навыков.

Групповые обсуждения позволяют максимально полно использовать опыт слушателей и представляют собой групповую дискуссию по заданной теме.

Деловые игры – метод обучения, когда обработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Ролевая игра предполагает анализ учебного примера, когда проигрываются роли в деловой ситуации и затем разбирают принятые ими самими управленческие решения. Формируется мастерство в решении производственных задач и способность к совместной работе.

Поведенческое моделирование направлено на выработку навыков межличностного общения и изменения установок (применяется в рамках

тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения).

Разбор практических ситуаций ориентирован на формирование мастерства в решении проблем путем приобретения новых знаний и активного их усвоения.

При использовании **баскет-метода** обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги и принять по ним определенные действия.

Примером новаций в процессе профессионального обучения может служить технология **геймификации** (с использованием элементов и практик игр). Существует большое количество игровых обучающих программ, которые нацелены на повышение личностных, управленческих, лидерских и профессиональных качеств сотрудника¹⁵.

Воркшоп–

направлен на самостоятельное получение знаний участниками в групповом взаимодействии.

К методам профессионального обучения относятся следующие методы **обучения на рабочем месте**:

- производственный инструктаж – предполагает ознакомление работника с новыми для него условиями трудовой деятельности: освоение рабочего места, адаптацию, овладение необходимыми знаниями.
- наставничество (коучинг) – обучение на примере работы наставника позволяет развивать профессиональные навыки, компетентность, способствует повышению квалификации и успешной адаптации новых специалистов.
- стажировка предполагает приобретение новых либо восстановление утраченных профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте.
- секондмент (от англ. secondment – командирование) – временный перевод сотрудника в другой отдел внутри организации, а в последнее время – и стажировка в другой организации.
- ротация кадров способствует получению опыта, новых знаний в сферах, смежных с областью деятельности сотрудника.
- использование работников в качестве ассистентов основано на обучении и ознакомлении сотрудника с задачами высшего и качественно нового порядка
- подготовка в проектных группах используется, как правило, в учебных целях в условиях временных ограничений, когда необходимо в короткие сроки решить серьезные задачи.

Эта группа методов используется для овладения необходимыми навыками и ознакомления работников с тем, как пользоваться имеющимся оборудованием и инструментами непосредственно в процессе выполнения профессиональной деятельности.

¹⁵ Чиманский, Г. Инновационное развитие персонала / Г. Чиманский // Кадровик. Управление персоналом. – 2022. – № 1. – С. 80.

1.5.3. Деловая карьера и ее виды. Понятие «ротации» кадров

Деловая карьера – поступательное продвижение человека в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения.

Выделяют следующие виды деловой карьеры (в организационном аспекте):

- внутриорганизационная карьера – связана с траекторией движения человека в организации (вертикальная карьера, горизонтальная карьера, продвижение внутри организации, центростремительная карьера);
- межорганизационная карьера – означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, уход на пенсию;
- карьера профессиональная (специализированная) – сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития в рамках одной профессии, специальности или области деятельности;
- карьера профессиональная (неспециализированная). Поднимаясь по служебной лестнице, сотрудник организации не задерживается на одной должности более чем на три года.

По направленности вектора выделяют:

- карьера вертикальная – подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности);
- карьера горизонтальная предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организации;
- карьера центростремительная (скрытая), когда происходит движение к ядру, руководству организации, например, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные отношения, отдельные важные поручения руководства и т.п.

Главное в управлении деловой карьерой – правильно оценить потенциал работника и дать ему ту организационную роль, где этот потенциал раскроется наиболее полно.

Ротация – это система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или организации на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе.

Суть ротации:

- 1) разнообразие приносит сотруднику удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями и поставленными задачами, достижением новых целей и результатов, т.е. развитием собственной карьеры;
- 2) воспитывается чувство общности между сотрудниками всей организации, усиливается их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде.

Следует помнить, что сотрудник, переведенный на новую должность, может быстро усвоить новые должностные обязанности, однако новые для себя социальные роли или новые аспекты привычных поведенческих ролей могут потребовать больше времени. В результате, сотрудник может успешно справляться с профессиональными задачами, но испытывать дополнительные трудности и даже попадать в конфликтные или стрессовые ситуации.

1.5.4. Аттестация персонала и ее виды. Критерии оценки работы персонала

Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных и количественных характеристик персонала требованиям должности, а также этическим и другим нормам поведения в организации.

Аттестация персонала представляет собой унифицированную процедуру оценки персонала. Это регулярно проводимые оценочные мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям его трудовой деятельности.

Цель аттестации – выявление потенциальных возможностей работника, чтобы в случае необходимости понизить или повысить в должности, направить на дополнительное обучение, материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.

Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения.

Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Общие условия и порядок проведения аттестации работников определены Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов организаций, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25 мая 2010 г. № 784. Следует отметить, что Положение не применяется при аттестации государственных служащих, а также иных категорий работников, порядок проведения аттестации которых установлен специальными актами законодательства (судей, работников органов внутренних дел, органов и подразделений по чрезвычайным ситуациям и др.).

Аттестация работников проводится в целях:

1) объективной оценки уровня их профессиональной подготовки, деловых и личностных качеств, результатов практической деятельности;

2) улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их квалификации, качества и эффективности труда;

3) обеспечение более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Периодичность проведения аттестации работников устанавливается руководителем организации исходя из современных требований к деятельности различных профессиональных групп, но не реже одного раза в три года, если иное не установлено законодательством.

Решением руководителя организации определяются категории работников, подлежащих аттестации, а также перечень материалов, необходимых для организации и проведения аттестации.

От прохождения аттестации освобождаются:

- работники, проработавшие в соответствующей должности менее года;
- выпускники учреждений образования, обучавшиеся в дневной форме получения образования и работающие в организации по направлению учреждений образования, – в течение первых трех лет работы;

- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, – в течение года после выхода их на работу¹⁶.

Аттестация работников проводится аттестационными комиссиями, создаваемыми в организации, куда входят представители среднего звена, работники кадровых служб, члены профсоюза.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия тайным голосованием принимает решение:

- о соответствии его занимаемой должности;
- о неполном соответствии занимаемой должности с повторной аттестацией через один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- о несоответствии занимаемой должности.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, форма которого утверждена централизованно.

Решение аттестационной комиссии носит рекомендательный характер.

С учетом Типового положения об аттестации руководителей и специалистов организаций № 784 в организации может быть разработано отраслевое положение, регламентирующее порядок и сроки проведения аттестации руководителей и специалистов, методы оценки их профессионального уровня исходя из специфики работы у конкретного нанимателя.

¹⁶ Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 25.05.2010 № 784 «Об утверждении Типового положения об аттестации руководителей и специалистов организаций».[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://otdelkadrov.by/number/2010/7/0720103/>. – Дата доступа: 30.06.2022.

Аттестация гражданских служащих, а также лиц, занимающих гражданские должности, включенные в кадровый резерв Главы государства Республики Беларусь, определена Законом Республики Беларусь «О государственной службе» № 175-З от 01.06.2022 (статьи 41 и 52). В соответствии с Законом основными задачами аттестации гражданских служащих являются установление соответствия занимаемой гражданской должности, выявление потенциальных способностей и возможностей для дальнейшего продвижения по службе, определение необходимости направления гражданского служащего на подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку¹⁷.

Гражданские служащие, впервые поступившие на гражданскую службу, проходят аттестацию не ранее чем через 3 года после поступления на гражданскую службу. Аттестации не подлежат гражданские служащие, занимающие гражданские должности путем избрания.

От прохождения аттестации освобождаются гражданские служащие:

- находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до 3 лет, в течение 1 года после выхода на работу;
- пребывающие в данной гражданской должности менее 1 года;
- беременные женщины.

Аттестация проводится каждые 3 года аттестационной комиссией, создаваемой по решению руководителя государственного органа, в котором гражданский служащий назначен на гражданскую должность. Аттестация гражданских служащих, назначение которых производится вышестоящими государственными органами, проводится аттестационными комиссиями этих органов.

Таким образом, аттестация работников проводится с целью объективной оценки профессионального уровня, улучшения подбора и расстановки кадров, повышения ответственности за исполнение профессиональных обязанностей и т.д. Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

¹⁷О государственной службе в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь № 204-з от 14.06.2003 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019

1.6. Мотивация и стимулирование персонала

1.6.1. Теоретические основы мотивации персонала.

1.6.2. Мотивы и стимулы персонала. Методы мотивации.

1.6.1. Теоретические основы мотивации персонала

Мотивация как функция управления организацией означает систему действий по активизации персонала для достижения заданных целей. Она предполагает как положительное воздействие на интересы и ожидания человека, так и отрицательное (угроза наказания и др.). Кроме того, существует и **самотивация**, основанная на достаточно определенной совокупности целей, формируемых сложным механизмом взаимодействия индивидуально-психологических и социальных установок человека.

Теоретические основы мотивации можно объединить в две большие группы: *содержательные* и *процессуальные концепции*.

Содержательные концепции. Сущность содержательного подхода к определению мотивационной деятельности людей является выявление и анализ основных потребностей, побуждающих людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При разработке концепций мотивации наибольшее значение имели работы А. Маслоу, Д. Маклелланда, Д. МакГрегора.

Согласно теории иерархии потребностей американского психолога А. Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой пятиуровневой иерархической структуры. Потребности нижних уровней влияют на поведение человека прежде, чем потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент человек стремится к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Потребность следующего уровня становится наиболее важным фактором в поведении человека, когда будет удовлетворена потребность более низкого уровня.

Практические выводы концепции А. Маслоу:

- потребности высших уровней не могут стать мотивами, пока не будут удовлетворены первичные потребности;
- чем выше уровень потребностей, тем для меньшего числа людей они являются мотивами к активной деятельности;
- неудовлетворенные потребности стимулируют работников, а удовлетворенные – перестают воздействовать, поэтому их место занимают другие неудовлетворенные потребности;
- удовлетворение какой-нибудь одной потребности не приводит к автоматическому задействию потребности более высокого уровня.

Для воздействия на поведение человека следует сначала выяснить, какая потребность для него главная ¹⁸.

¹⁸ Более подробно см.: Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. А.М. Татлыбаевой. – СПб.: Евразия, 2004.

Основной недостаток данной концепции в том, что она не учитывает индивидуальных отличий людей. Кроме того, границы потребностей очень размыты, поэтому не всегда справедлива концепция наиважнейших потребностей.

В теории приобретенных потребностей Д. Макклелланда рассматриваются три потребности, мотивирующие человека:

1. Потребность достижения, проявляющаяся в стремлении человека достигать стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал раньше.

2. Потребность соучастия, проявляющаяся в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими, получения от них поддержки. Для ее удовлетворения обладателям потребности необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и прочее.

3. Потребность во власти, состоящая в стремлении контролировать действия людей, ресурсы, оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия.

При этом подчеркивается, что в настоящее время особенно важны потребности высшего уровня, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены. При этом, потребности достижения, соучастия и властвования в этой концепции не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции А. Маслоу. Проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две в принципе взаимоисключающие друг друга группы. Первую составляют те, кто стремится к власти ради властвования. Ко второй группе относятся лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач.

Д. Мак Грегор выдвинул две теории – Х и Y. С точки зрения теории Х, по своей биологической природе человек не любит работать и при возможности стремится избежать физических и умственных нагрузок. Вследствие такой биологической причины большую часть людей необходимо принуждать, контролировать или угрожать им наказанием. Большинство людей предпочитают, чтобы ими руководили, стремятся уйти от ответственности, нечестобливы и ценят собственную безопасность. Согласно теории Y – труд для человека такое же удовольствие, как отдых или спортивные игры. При соответствующей заинтересованности внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами для организации их усилий, потому что люди сами могут себя контролировать. Трудовая отдача работника находится в прямой зависимости от ожидаемого вознаграждения. Средний индивид при соответствующей подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Способность к творчеству характерна не столько узкому кругу людей в организации, сколько большинству. В

условиях деятельности современной организации интеллектуальные возможности среднего работника используются далеко не полностью.

Процессуальный подход акцентирует внимание на построении процесса мотивации и способах мотивировать людей для достижения желаемых результатов. В рамках данных концепций анализируется, как человек распределяет усилия для достижения целей и выбирает вид поведения в процессе их реализации. Поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

В рамках этого подхода существуют различные теории. **Теория ожиданий** основана на том, что, кроме наличия активной потребности, необходимым условием мотивации человека является четко оформленная целевая установка на логическую взаимосвязь затрат, результатов и соответствующей мотивации.

В соответствии с **теорией справедливости или равенства** люди всегда субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с аналогичной пропорцией у других людей, выполняющих похожую работу. В зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой, человек изменяет свое поведение. Человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство, поэтому стремится к его поддержанию. Если индивид считает, что вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности, он теряет мотивацию.

В этой теории система мотивации строится на количественных взаимосвязях между входом системы – затратами труда и ее выходом – степенью удовлетворенности вознаграждением за вложенный труд. Задача менеджмента при этом сводится к разработке количественно обоснованной системы мотивации роста производительности или качества труда исполнителя.

Руководству следует обеспечить широкий доступ людей к информации о том, кто, за что и какое получает вознаграждение. Важно, чтобы существовала ясная система оплаты труда.

Необходимо учитывать, что восприятие равенства и справедливости носит субъективный характер, поэтому следует проводить исследования, выясняя, как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его справедливым.

В рамках этого подхода существуют и другие подходы: теория постановки целей (Э. Лок), концепция партисипативного управления.

В механизме мотивации важным элементом выступают потребности людей. **Потребности** – это социально и биологически обусловленное отношение человека к окружающей среде, обеспечивающее нормальное его функционирование как социально-биологического организма. Субъектом потребностей является отдельный человек или социальная общность людей (семья, производственный коллектив, нация, государство и т. п.). В зависимости от объекта потребности можно классифицировать на *материальные* и *духовные*. Такое разделение означает, что не всякая потребность связана с определенным продуктом или изделием. Например,

потребности в образовании, зрелищах, отдыхе, общении не имеют в качестве объекта удовлетворения какой-то определенный предмет, вещь. Но и духовные потребности удовлетворяются опосредованно с участием материальных предметов.

Рациональный (разумный) уровень потребностей – это научно обоснованный идеал потребления, к достижению которого должно стремиться общество. Понятие рациональности потребления материальных благ изменяется в зависимости от уровня развития общества и отдельного человека. Данный параметр находит свое выражение в физиологических нормах питания и рациональных нормах потребления (обеспеченности) по непродовольственным благам.

Фактически сложившиеся потребности отражают определенный уровень развития производства и общества. Они неодинаковы для различных людей, групп, стран и формируются под влиянием сложного комплекса факторов. Фактические потребности не всегда рациональны (табак, алкоголь, сверхпотребление картофеля, хлеба и т. д.). Поэтому формирование рациональной структуры потребностей людей – одна из важных задач любого общества.

Удовлетворяемые потребности – та часть фактически сложившихся потребностей, которая удовлетворяется в данный момент. Степень удовлетворения потребностей может быть неодинаковой. По одним они удовлетворяются полностью, по другим частично, по третьим даже превышают требуемый уровень.

1.6.2. Мотивы и стимулы персонала. Методы мотивации сотрудников

Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда. Она включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Необходимо различать понятия мотивации и стимулирования. **Стимулирование** – это положительная мотивация или процесс поощрения (вознаграждение) за фактический или ожидаемый результат деятельности. Стимулирование, как правило, осуществляется на основе воздействия внешних факторов, точнее субъекта управления, который формулирует цели для объекта и соответствующим образом вознаграждает за результаты их достижения.

Система мотивации труда работников современной организации является сложным сочетанием государственных, корпоративных и индивидуальных интересов. Полного совпадения этих интересов у всех работников организации быть не может, но успешная организация всегда ориентирована на минимизацию возможных несовпадений таких интересов.

Система мотивации персонала – это комплекс мероприятий, направленный на внутренние ценности и потребности подчиненных, стимулирующих не только к работе в целом, но и прежде всего к усердию, инициативности и желанию трудиться, а также к достижению поставленных целей в своей деятельности, к самосовершенствованию профессионального уровня, и повышению общей эффективности предприятия.

Система мотивации персонала состоит из двух компонентов. **Компенсационная система** включает в себя следующие составляющие:

- Оплату труда.
- Выплаты при нетрудоспособности.
- Страхование работника.
- Плату за сверхурочную работу.
- Компенсацию при потере места.
- Оплату, равнозначную получаемому доходу.

Не компенсационная система включает:

- Улучшение душевного состояния и расположения духа, различные комплексы программ для повышения квалификации, интеллекта, эрудиции, самосовершенствования.
- Мероприятия, направленные на поднятие самооценки и собственного достоинства, на удовлетворение от своей работы.
- Сплочение и поощрение коллектива посредством проведения корпоративов.
- Постановка целей и задач. Контроль над их выполнением.
- Предложение занять лидирующую позицию.

Эти методы не предполагают никаких выплат.

Методы мотивации подразделяются на 2 группы:

1. Материальные. Предусматривают вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов. Применимы в отношении одного работника или группы.

2. Нематериальные. Работник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др. Она применима к одному работнику, и всему коллективу, так как помогает формировать отношение каждого индивида к организации (карьерный рост, хорошая атмосфера в коллективе, организация культурных и спортивных мероприятий, престиж организации и т.п.). К современным способам нематериального стимулирования сотрудников можно отнести поддержку в виде социального пакета, оплаты проезда, мобильной связи, питания, медицинских услуг, санаторно-курортного лечения; гибкий график работы, в том числе возможность удаленного доступа.

Во многих странах существуют особенности системы вознаграждения гражданских служащих. Гарантии материального и социального обеспечения гражданских служащих подробно изложены в гл. 9 Закона Республики Беларусь «О государственной службе».

Заработная плата гражданского служащего в Республике Беларусь выплачивается из средств республиканского или местных бюджетов либо других предусмотренных законодательством источников финансирования. Денежное содержание государственного гражданского служащего состоит из должностного оклада, надбавки за класс (классный чин, персональное звание, дипломатический ранг, квалификационный класс), надбавки за выслугу лет, премии и иных выплат, предусмотренных законодательством¹⁹.

Таким образом, мотивация деятельности персонала является очень важным аспектом для любого руководителя, если он заинтересован в том, чтобы работники работали с наибольшей отдачей. Руководители, которые владеют таким оружием, как управление мотивацией персонала, могут не только вовремя замечать угасание интереса подчиненных к работе, но и оперативно реагировать и принимать соответствующие меры.

1.7. Управление поведением персонала организации. Конфликты и стрессы

1.7.1. Понятие и виды конфликтов, их причины и функции.

1.7.2. Управление конфликтами.

1.7.1. Понятие и виды конфликтов, их причины и функции

Конфликт — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов двух или нескольких людей, а также это вид противоречия, который может привести или к развитию деятельности организации, или к ее угасанию.

Конфликт в организации — это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Современные конфликтологи отмечают, что в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже желательны. Конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личностью и достижению целей организации в целом. Но в некоторых случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большое количество альтернатив и проблем. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает возможность людям выразить свои мысли и соображения и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку

¹⁹О государственной службе в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь № 204-з от 14.06.2003 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2019

обсуждение различных точек зрения проходит до их фактического исполнения. Таким образом, под конфликтом понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и сопровождающийся положительными и отрицательными эмоциями.

Если субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций (например, в процессе дискуссии), или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, не противодействуют друг другу, то такие ситуации являются предконфликтными. Противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении, деятельности.

Виды конфликтов в организации

1. *Внутриличностный конфликт.* Причинами внутриличностного конфликта являются различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства. Решение такого конфликта может быть функциональным или дисфункциональным, в зависимости принятого решения.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных – это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Внутриличностные конфликты в организации могут возникать из-за перегруженности работой или, напротив, когда при отсутствии работы необходимо находиться на рабочем месте.

2. *Межличностный конфликт.* Самый распространенный тип конфликта. В основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему высокие требования, а руководитель считает, что подчиненный не умеет работать.

Отличительные особенности межличностного конфликта:

- противостояние людей происходит на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу;
- проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных;
- межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей;
- отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами;
- затрагивают интересы окружения.

3) Конфликт между личностью и группой.

Организации устанавливают свои нормы поведения, общения, которые должен соблюдать каждый работник. Отступление от принятых норм

расценивается как негативное, в результате возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа – конфликт между группой и руководителем.

Классификация конфликтов «личность-группа»:

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель-коллектив	Новый руководитель, назначенный со стороны Стиль управления Низкая компетентность руководителя Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
Рядовой член коллектива - коллектив	Конфликтная личность Нарушение групповых норм Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер – группа	Низкая профессиональная подготовка Применение компромата против лидера Превышение полномочий лидерства Изменение группового сознания

4) *Межгрупповой конфликт.* В основе такого типа конфликтов лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов. Происхождение объясняется природно обусловленной враждебностью к «чужим» и привязанностью к «своим»²⁰.

Межгрупповой конфликт имеет некоторую специфику:

1) деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы-Они»;

2) неадекватное социальное, групповое сравнение. В групповых мнениях своя группа всегда оценивается выше;

3) агрессия. В межгрупповых конфликтах индивид склонен вести себя более агрессивно, нежели в случае, когда от него требуется принятие индивидуального решения. Причины заключаются в так называемом эффекте толпы, который с одной стороны обеспечивает «заразительность агрессии», а с другой заметно снижает чувство персональной ответственности за происходящее. В группе всегда существует лидер, на которого, по мнению рядовых в случае наказания и будет направлена энергия, поэтому ответственность за свое поведение заметно снижается.

Трудовой конфликт относится к межгрупповым конфликтам. Причинami трудового конфликта могут быть неудовлетворительные условия труда, система распределения ресурсов, выполнение договоренностей. Формы трудового конфликта: забастовка, демонстрация, обращение к общественности через СМИ, социальные сети и мессенджеры.

²⁰ Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docs.google.com/gview?url=https://www.phantastike.com/conflictology/emeljanov_praktikum_po_konfliktologii/doc/. – Дата доступа: 30.06.2022.

Конфликты можно разделить на горизонтальные и вертикальные.

Горизонтальные конфликты – конфликт между функционально связанными отделами, например, сбытом и производством, между руководителями подразделений, между партнерами при слиянии. Механизм борьбы на начальном этапе разворачивания конфликта – «выиграть-проиграть». Однако чем сильнее взаимозависимость участников конфликта, тем сильнее тенденция к переговорам и сотрудничеству и к переходу к следующим фазам конфликта.

В системе «равный-равный» наиболее частыми являются следующие проблемы, которые и приводят к конфликтным взаимодействиям:

1) Распределение задач и ответственности. Характерно стремление переложить ответственность на других.

2) Разные цели и интересы отделов с различными функциями. К примеру, производство требует времени, а сбыт - быстрой поставки.

3) Зависимость от общих служб и ресурсов. Возникает тенденция создавать "дубликаты" - свои собственные службы, к примеру, иметь свою бухгалтерию и самостоятельно осуществлять подбор персонала.

4) Различия в престижности работы: внутри организации одни отделы считаются более престижными, другие – менее.

Вертикальный конфликт, как правило, возникает между руководителем и подчиненным. Первый стремится усилить свою власть и контроль, а второй сопротивляется этому. Стремясь защитить свою автономию, подчиненные используют следующие "способы" воздействия на руководство: утаивают от шефа информацию, оказывают пассивное сопротивление, создают видимость бурной работы или подчеркивают свою незаменимость.

Выделяют конфликты позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные). *Позитивная роль конфликтов* состоит в том, что они необходимы и даже неизбежны для развития трудового коллектива. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы (например, творческий конфликт идей). Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Сила коллектива проявляется в продуктивном разрешении противоречий на пути сплочения и успешного достижения творческих и созидательных целей.

Разрушительные последствия конфликта возникают тогда, когда конфликт либо очень слаб, либо очень силен. Когда конфликт незначителен, то чаще всего он остается незамеченным и не находит адекватного разрешения. Различия кажутся не столь важными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и влияют на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается развитием у его участников стресса, что ведет к снижению сплоченности.

Трудовые конфликты между работниками и работодателями.

Согласно Трудовому Кодексу Республики Беларусь (гл. 17, ст. 233)²¹, **индивидуальный трудовой спор** – неурегулированные разногласия между нанимателем и работником) лицом, которому отказано в заключении трудового договора, уволенным работником) по вопросам применения законодательства о труде, коллективного договора, соглашения, иных локальных правовых актов, соблюдения условий трудового договора. Индивидуальные трудовые споры рассматриваются комиссиями по трудовым спорам и судами.

Комиссия по трудовым спорам образуется из равного числа представителей профсоюза и нанимателя сроком на один год.

Если стороной трудовых споров является руководитель организации, выступающий в качестве работника, индивидуальные трудовые споры в этом случае рассматриваются судами.

Таким образом, конфликт – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов двух или нескольких людей, а также это вид противоречия, который может привести или к развитию деятельности организации, или к ее угасанию.

В зависимости от участников конфликта, выделяют 4 основных вида конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой.

1.7.2. Управление конфликтами

Рациональное обращение с конфликтными ситуациями включает в себя деятельность по недопущению конфликтов, а также, при их возникновении – управление ими. Последнее проявляется в виде контроля за процессом и формами разворачивания конфликтных ситуаций для минимизации издержек от них и максимизации положительных результатов.

Среди управляющих воздействий по отношению к конфликту центральное место занимает его разрешение. Далеко не все конфликты можно предотвратить, поэтому очень важно уметь выходить из конфликта.

Разрешение конфликта – это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Для разрешения конфликта необходимо изменение позиций оппонентов, которые они отстаивали в конфликте. Часто разрешение конфликта основывается на изменении отношения оппонентов к его объекту или друг к другу.

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения

²¹ Трудовой кодекс Республики Беларусь: с изм. и доп., внесенными Законом Респ. Беларусь от 18 июля 2019 г., вступившими в силу с 28 янв. 2020 г. – Минск: Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2019. – С. 107.

конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Анализ предполагает сбор и оценку информации по следующим проблемам:

- объект конфликта (материальный, социальный; какова его доступность для каждой из сторон);
- оппонент (общие данные; его психологические особенности; отношения с руководством; цели, интересы оппонента; предыдущие действия в конфликте; допущенные ошибки и др.);
- собственная позиция (цели, ценности, интересы, действия в конфликте; правовая и нравственная основы собственных требований, их аргументированность и доказательность; допущенная ошибка и возможность ее признания перед оппонентом и др.);
- причины и непосредственный повод, приведшие к конфликту;
- социальная среда (ситуация в организации, социальной группе; какие задачи решает организация, оппонент, как конфликт влияет на них; кто и как поддерживает каждого из оппонентов; какова реакция руководства, общественности, подчиненных, если они есть у оппонентов; что им известно о конфликте);
- представление субъекта о том, как его оппонент воспринимает конфликтную ситуацию.

Источниками информации выступают личные наблюдения, беседы с руководством, подчиненными, неформальными лидерами, друзьями оппонента, свидетелями конфликта и др.

Проанализировав и оценив конфликтную ситуацию, оппоненты прогнозируют варианты разрешения конфликта и определяют соответствующие своим интересам и ситуации способы его разрешения. Прогнозируются: наиболее благоприятное развитие событий; наименее благоприятное развитие событий; наиболее реальное развитие событий; как разрешится противоречие, если просто прекратить активные действия в конфликте. Важно определить критерии разрешения конфликта, причем они должны признаваться обеими сторонами. К ним относят: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных лиц; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом; традиции.

Методы разрешения конфликтов можно разделить на две подгруппы: стратегические и тактические.

Стратегические методы — это методы, которые применяются управленцами в качестве развития организации, для предупреждения дисфункциональных конфликтов в целом: планирование социального развития; информированность персонала о целях и эффективности деятельности организации; применение четких инструкций с требованиями к работе каждого сотрудника организации; наличие доступной пониманию каждого сотрудника организации системы исчисления зарплаты.

Тактические методы предполагают две основные тактики: соперничество и приспособление, а также три производные от них: уклонение, компромиссное решение, сотрудничество.

Выделяют следующие методы управления конфликтными ситуациями.

Уклонение или уход от конфликта. Суть метода: группа пытается избежать конфликта. Эта стратегия может быть уместна, если предмет разногласий не представляет большой ценности, если ситуация не может разрешиться сама собой, если нет условий для эффективного разрешения конфликта в данный момент, но через некоторое время благоприятные условия возникают.

Сглаживание. Попытка не выпустить наружу признаки конфликта, конфронтации, призывая к солидарности. При этом часто забывается проблема, лежащая в основе конфликта. В результате может временно наступить покой. Отрицательные эмоции не проявляются, но они накапливаются. Рано или поздно оставленная без внимания проблема и накопившиеся отрицательные эмоции приведут к взрыву, последствия которого окажутся дисфункциональными.

Принуждение. Суть стратегии – заставить принять свою точку зрения. Данный метод связан с «жестким», агрессивным поведением. Может стать эффективным, если используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Главный недостаток использования руководителями этой стратегии – подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта.

Компромисс. Данный метод характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет быстро разрешать конфликт. Итог применения компромисса: нет откровенно проигравшей стороны и нет явного победителя.

Однако через некоторое время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатым» решением. В результате, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как осталась нерешенной породившая его проблема. Недостатки компромисса: споры по поводу позиций приводят к урезанным соглашениям; создается почва для уловок; возможно ухудшение отношений, так как могут быть угрозы, давление; при наличии нескольких сторон торг усложняется и т.п.

Решение проблемы (сотрудничество). Данный метод состоит в том, что соперничающие стороны действуют в поиске оптимального разрешения конфликтной ситуации. При этой стратегии участники признают право каждого на собственное мнение и готовы понять друг друга, проанализировать причины разногласий, найти приемлемый для всех выход и решить проблему.

Метод бездействия – одна из разновидностей метода «ухода от конфликта». Суть технологии: никаких действий не проводится. Оправдан при полной неопределенности, если невозможно просчитать варианты дальнейшего развития событий. Последствия данного метода непредсказуемы, хотя может получиться и выгодный как для администрации, так и для социальной группы исход событий.

Метод уступок и приспособления: руководство идет на уступки при помощи уменьшения своих притязаний. Применяется для разрешения конфликтов, если:

- создается стратегический потенциал для возможных последующих спорных ситуаций;
- видно явное превосходство другой стороны;
- стабильность важнее.

Самый вероятный исход от применения метода: «проигрыш-выигрыш».

По завершении конфликта целесообразно: проанализировать ошибки поведения сторон; обобщить полученные знания и опыт решения проблемы; попытаться нормализовать отношения с недавним оппонентом; снять дискомфорт в отношениях с окружающими; минимизировать отрицательные последствия конфликта в собственных состоянии, деятельности и поведении.

Таким образом, управление конфликтом представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование плана действий, его реализацию, оценку эффективности своих действий. Управление конфликтом предполагает сознательную деятельность по отношению нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречий, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Примерный перечень семинарских занятий

Семинар 1-2. Планирование, найм, отбор и адаптация персонала

1. Планирование набора и высвобождения персонала.
2. Факторы эффективного отбора и найма персонала. Технологии оценки кандидатов.
3. Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала.
4. Адаптация сотрудников: сущность, виды и цели адаптации сотрудников.
5. Система адаптации и ее ключевые элементы.

Семинар 3-4. Инновационные методы и технологии управления персоналом

1. Технологии формирования кадрового потенциала: ассесмент, аутплейсмент, полиграф.
2. Инновационные методы и инструменты набора персонала.
3. Технологии повышения эффективности кадровой работы: аутсорсинг, антикоррупционные технологии, информационные технологии, компетентностный подход, процессный подход.
4. Требования к сотрудникам службы управления персоналом государственных органов и общественных объединений.
5. Инновационные методы обучения: мозговые атаки, видеотренинг, дистанционное (электронное) обучение, разбор ситуаций, ролевая игра.
6. Альтернативные методы обучения. Учебные центры.
7. Использование игровых методов при аттестации государственных служащих.
8. Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала государственных органов и общественных организаций

Семинар 5. Правовое обеспечение системы управления персоналом

1. Развитие трудового законодательства и его влияние на управление персоналом.
2. Локальные нормативные правовые акты организации.
3. Роль Указов и Декретов Президента Республики Беларусь в регулировании кадровой политики государственных органов.
4. Правовое регулирование формирования кадрового резерва государственных органов.

Семинар 6-7. Мотивация и стимулирование персонала

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.
2. Методы мотивации сотрудников.

3. Стимулирование и результативность труда.
4. Механизмы стимулирования результативности работы государственных служащих.
5. Мотивация и стимулирование труда работников государственных органов и общественных организаций: общее и особенное.

Семинар 8. Профессиональное развитие персонала

1. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.
2. Непрерывное развитие профессиональных компетенций государственных служащих.
3. Развитие управленческих компетенций государственных служащих.
4. Система повышения квалификации работников государственных органов.

Семинар 9-10. Управление поведением персонала организации. Конфликты и стрессы

1. Этика делового общения.
2. Разрешение конфликтных ситуаций в процессе трудовой деятельности.
3. Трудовые конфликты между работниками и нанимателями.
4. Роль руководителя в разрешении конфликтных ситуаций.

2.2. Задания для управляемой самостоятельной работы

УСР № 1. Тема: Правовое обеспечение системы управления персоналом

1. Роль государства в регулировании трудовых отношений.
2. Нормативно-правовое обеспечение государственной кадровой политики.
3. Этические кодексы и их роль в повышении эффективности управления персоналом в государственных органах и общественных объединениях.

УСР № 2. Тема: Мотивация и стимулирование персонала

Задание: Разработать систему морального и материального стимулирования трудовой деятельности персонала государственных органов/общественных организаций.

УСР № 3. Тема: Управление поведением персонала организации. Конфликты и стрессы

1. Трудовая дисциплина и управление проблемными сотрудниками.
2. Психологическая саморегуляция и предупреждение стрессов.
3. Формирование эффективной управленческой команды.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине

1. Сущность управления персоналом, задачи и цели.
2. Этапы развития управления персоналом. Современные направления развития персоналом.
3. Ключевые понятия и категории в управлении персоналом. Человеческие ресурсы в управлении персоналом.
4. Понятие и сущность кадровой политики.
5. Типы кадровой политики. Этапы кадровой политики
6. Определение потребности в персонале.
7. Цели, задачи и характеристика кадрового планирования.
8. Планирование расходов на персонал.
9. Сущность, принципы и источники набора персонала.
10. Содержание и особенности отбора персонала. Методы отбора персонала.
11. Эффективность отбора персонала.
12. Правила и этикет делового общения при найме персонала.
13. Сущность, виды и цели адаптации сотрудников.
14. Этапы адаптации сотрудников. Система адаптации и ее ключевые элементы.
15. Технологии формирования кадрового потенциала: ассесмент, аутплейсмент, полиграф.
16. Технологии повышения эффективности кадровой работы: аутсорсинг, антикоррупционные технологии, информационные технологии.
17. Компетентностный и процессный подходы в управлении персоналом государственных органов и общественных организациях.
18. Инновационные методы обучения: мозговые атаки, видеотренинг, дистанционное (электронное) обучение, разбор ситуаций, ролевая игра.
19. Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала государственных органов и общественных организаций.
20. Правовое регулирование формирования кадрового резерва государственных органов.
21. Формы повышения квалификации персонала.
22. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Методы обучения.
23. Деловая карьера сотрудника предприятия. Понятие «ротации» кадров.
24. Кризисы в профессиональном развитии
25. Теоретические основы мотивации персонала.
26. Мотивы и стимулы персонала Методы мотивации сотрудников.
27. Механизмы стимулирования результативности работы государственных служащих.
28. Понятие и цели деловой оценки персонала.

- 29. Показатели и методы деловой оценки.
 - 30. Аттестация персонала и цели ее проведения. Виды аттестации.
- Критерии оценки работы персонала.
- 31. Понятие и виды конфликтов.
 - 32. Причины и последствия конфликтов.
 - 33. Управление проблемными сотрудниками.
 - 34. Формирование эффективной команды.
 - 35. Психологическая саморегуляция и предупреждение стрессов.
 - 36. Развитие трудового законодательства и его влияние на управление персоналом.
 - 37. Локальные нормативные правовые акты организации.
 - 38. Роль Указов и Декретов Президента Республики Беларусь в регулировании кадровой политики государственных органов

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях» для специальности 1-23 01 06-01 03 "Политика и государственное управление", (фрагмент)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Целью изучения дисциплины «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях» является приобретение обучающимися системных знаний о традиционных и инновационных методах управления человеческими ресурсами в органах государственной власти и общественных организациях; умения выявлять проблемы в области управления персоналом организации и находить способы их решения; приобретения навыков с использованием инновационных технологий при принятии кадровых управленческих решений и оказании помощи руководителям государственных органов и общественных организаций по вопросам управления персоналом.

Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста с высшим образованием (магистра).

Учебная дисциплина относится к модулю «Научно-инновационные технологии политического управления» компонента учреждения высшего образования.

Связи с другими учебными дисциплинами, включая учебные дисциплины компонента учреждения высшего образования, дисциплины специализации и др.

Программа составлена с учетом межпредметных связей с учебными дисциплинами «Инструментарий формирования, реализации и оценки государственной политики», «Процессы принятия решений по обеспечению безопасности жизнедеятельности человека, общества и государства», «Процессы реализации решений по обеспечению безопасности жизнедеятельности человека, общества и государства».

Требования к компетенциям

Освоение учебной дисциплины «Инновационные технологии управления персоналом в государственных органах и общественных организациях» должно обеспечить формирование

универсальные компетенции (УК):

УК-2. Быть способным развивать и совершенствовать свой интеллектуальный и общекультурный уровень, строить траекторию профессионального развития и карьеры в научно-исследовательской, педагогической и научно-инновационной деятельности.

УК-3. Обладать способностью адаптироваться к новым ситуациям, анализировать, верифицировать, оценивать и при необходимости восполнять полноту информации в ходе в научно-исследовательской, педагогической и научно-инновационной деятельности, работать в условиях неопределенности.

УК-4. Быть способным анализировать политические решения, оценивать их возможные последствия, предлагать научно-инновационные пути и способы разрешения политических ситуаций.

специализированной компетенции (СК):

СК-4. Владеть научно-инновационными методами и технологиями политического управления, реализации кадровой политики, ведения документооборота в государственных органах и общественных организациях.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

ТЕМА 1. Теоретические основы управления персоналом современной организации. Кадровая политика организации

Предмет и задачи учебной дисциплины. Методология исследований в области управления персоналом. Ключевые понятия и категории в управлении персоналом. Человеческие ресурсы в управлении персоналом. Этапы развития управления персоналом. Современные направления развития персоналом. Понятие и сущность кадровой политики. Типы кадровой политики: по взаимодействию с внешним рынком труда (открытая, закрытая) и по степени управляемости кадровой системой в организации (пассивная, превентивная, реактивная, активная). Этапы кадровой политики. Стратегия кадровой политики.

ТЕМА 2. Планирование, найм, отбор и адаптация персонала

Определение потребности в персонале. Области и виды планирования. Планирование набора и высвобождения персонала. Планирование расходов на персонал. Набор персонала. Принципы, источники, особенности и методы отбора персонала. Факторы эффективного отбора и найма персонала. Структура интервью. Технологии оценки кандидатов. Правила и этикет делового общения при найме, оценке и отборе персонала. Адаптация сотрудников: сущность, виды и цели адаптации сотрудников. Классификация по направлениям (производственная и внепроизводственная). Процесс и программы адаптации персонала. Этапы адаптации. Система адаптации и ее ключевые элементы. Основные мероприятия адаптации персонала.

ТЕМА 3. Инновационные технологии управления персоналом

Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность и основные принципы. Технологии формирования кадрового потенциала: ассесмент, аутплейсмент, полиграф. Инновационные методы и инструменты набора персонала: обращение к «охотникам за головами», ярмарки вакансий; обращение в общественные профессиональные организации. Учет интересов и действий кандидатов. Обеспечение соответствия кандидата и организации на этапе набора. Технологии набора. Рекрутмент. Скрининг.

Технологии повышения эффективности кадровой работы: аутсорсинг, антикоррупционные технологии, информационные технологии, компетентностный подход, процессный подход.

Качества сотрудников службы управления персоналом государственных органов и общественных объединений: знание в области управления персоналом, лидерство и управление переменами, способность к обучению и развитию. Обязанности менеджера по персоналу. HR-менеджер как внутренний консультант.

Инновационные методы обучения: мозговые атаки, видеотренинг, дистанционное (электронное) обучение, разбор ситуаций, ролевая игра. Альтернативные методы обучения. Корпоративные университеты. Коучинг. Выбор метода обучения. Оценка результатов обучения. Использование игровых методов при аттестации государственных служащих.

Формирование кадрового резерва как управление карьерой персонала государственных органов и общественных организаций. Типы кадрового резерва. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Этапы работы с резервом: анализ потребности; формирование списка кандидатов в резерв и создание резерва на конкретные должности; подготовка кандидатов. Требования, предъявляемые при выдвижении на должность. Роль и место руководителя в работе с резервом.

ТЕМА 4. Правовое обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение системы управления персоналом государственных органов и общественных объединений. Конституция Республики Беларусь, Указы Президента Республики Беларусь, Декреты Президента Республики Беларусь, Трудовой кодекс Республики Беларусь, Постановления Совета Министров Республики Беларусь, Постановления Пленума Верховного Суда Республики Беларусь. Международные рекомендации по управлению трудовой деятельностью международной организации труда. Общегосударственный классификатор Республики Беларусь.

Внутренние нормативно-методические документы: положение или устав, положения о структурных подразделениях, штатное расписание, должностные инструкции. Организационно-методические документы: положение о найме, положение о работе с резервом, положение об аттестации и др. Правовое регулирование формирования кадрового резерва государственных органов.

ТЕМА 5. Профессиональное развитие и обучение персонала. Аттестация

Задачи развития персонала. Цели сотрудников и цели организации. Система и последовательность развития персонала. Обучение персонала. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Инновационные методы развития персонала. Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала. Вертикальная и горизонтальная карьера. Понятие «ротации» кадров. Кризисы в профессиональном развитии. Понятие деловой оценки. Необходимость оценки персонала и ее цели. Периодичность проведения деловой оценки. Методы

оценки, их преимущества и недостатки. Основные методы снижения субъективности и неполноты оценки. Аттестация персонала и цели ее проведения. Виды аттестации. Критерии оценки работы персонала.

ТЕМА 6. Мотивация и стимулирование персонала

Теоретические основы мотивации персонала. Основные подходы к мотивации и стимулированию персонала в классическом менеджменте. Основы построения системы стимулирования персонала. Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам. Мотивы и стимулы, используемые на практике. Ранжирование мотивов и стимулов по степени влияния на персонал. Факторы, повышающие и понижающие мотивацию. Методы мотивации. Формы оплаты труда персонала. Социальные выплаты и льготы.

ТЕМА 7. Управление поведением персонала организации. Конфликты и стрессы

Понятие и виды конфликтов, их причины и функции. Управление конфликтами. Профилактика конфликтов в кросскультурной среде. Методы управления стрессами. Управление проблемными сотрудниками. Причины и проявления моббинга на рабочем месте. Психологическая саморегуляция и предупреждение стрессов. Формирование эффективной команды. Этика делового общения.

4.2. Рекомендуемая литература

Основная

1. Конституция Республики Беларусь с изм. и доп., принятыми на респ. референдумах 24 ноября 1996 г., 17 октября 2004 г. и 27 февраля 2022 г. Минск: Национальн. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2022. – 80 с.
2. Иванова, С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С. Иванова. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 155 с.
3. Краснобаева, Л.А. Реализация принципа профессионализма и компетентности государственных служащих / Л.А. Краснобаева // Совершенствование механизма государственного управления в условиях правовой интеграции государств : материалы междунар. круглого стола, Минск, 28 сентября 2018 г. / БГУ, Юридический фак., Каф. государственного управления ; [под ред. Т. А. Червяковой]. – Минск : БГУ, 2018. – С. 47-50.
4. Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учеб. пособ. для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Юрайт, 2022. – 191 с.

Дополнительная

5. Василевич, Г.А. Правовые перспективы противодействия коррупции / Г.А. Василевич // Сохраняя прошлое, определяя настоящее, предвосхищая будущее : сб. науч. трудов, посвящённых 90-летию докт. юр. н., профессора, заслуженного деятеля науки Республики Беларусь А. В. Дулова. – Минск, 2014. – С.193-203.
6. Ленская, И.Ю. Управление персоналом организации: конспект лекций: учеб. пособ. [Электронный ресурс] / И.Ю. Ленская, И.В. Шиндряева, В.А. Ширяева. – М. : Мир науки, 2017. – Режим доступа: <https://bit.ly/3TUacJE>.
7. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., пер. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 467 с.
8. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учеб. пособ. для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2022. – 280 с.
9. Тебекин, А.В. Управление персоналом: учеб. / А.В. Тебекин. – М. : КНОРУС, 2017. – 624 с.
10. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособ. / Е.С. Яхонтова. – М. : ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

Нормативные правовые акты, основные концепции, определяющие развитие страны

11. О государственной службе в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь № 204-з от 14.06.2003 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

12. Об изменении законов по вопросам трудовых отношений: Закон Республики Беларусь от 8 мая 2021 г. № 114-З // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2021.

13. О некоторых вопросах применения судами законодательства о труде: Постановление Пленума Верх. Суда Респ. Беларусь, 29 марта 2001, № 2 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019

14. О практике применения судами законодательства о трудовой дисциплине и дисциплинарной ответственности работников: Постановление Пленума Верх. Суда Респ. Беларусь, 28 июня 2014, № 4 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

15. О практике рассмотрения судами трудовых споров, связанных с контрактной формой найма работников: Постановление Пленума Верх. Суда Респ. Беларусь, 26 июня 2008, № 4 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

16. О применении судами законодательства о материальной ответственности работников за ущерб, причиненный нанимателю при исполнении трудовых обязанностей: Постановление Пленума Верх. Суда Респ. Беларусь, 26 марта 2002, № 2 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019

17. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь , 26 июля 2004, № 354 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

18. О совершенствовании организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров государственных органов: Указ Президента Республики Беларусь от 24 янв. 1997 № 100 в ред. Указов Президента Республики Беларусь от 23.04.1999 № 231, от 26.07.2004 № 354, от 02.06.2009 № 275, от 30.09.2011 № 439 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

19. Об утверждении кадрового реестра Главы государства Республики Беларусь: Указ Президента Республики Беларусь от 08 нояб. 2001 № 644 // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mintrud.gov.by/ru/gosdolzhnosti-i-kadrovyyi-reestr>

20. Об утверждении кадрового реестра Совета Министров Республики Беларусь и о порядке назначения (утверждения, освобождения) и согласования назначения, (освобождения) на должности, включенные в кадровый реестр Совета Министров Республики Беларусь: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 02 апр. 2007 г. № 421 // ЭТАЛОН. Законодательство

Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

21. Об утверждении квалификационного справочника «Государственные должности государственных служащих»: Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь, 24 окт. 2003, № 135 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mintrud.gov.by/ru/gosdolzhnosti-i-kadrovyyi-reestr><http://mintrud.gov.by/ru/gosdolzhnosti-i-kadrovyyi-reestr>.

22. Об утверждении Общегосударственного классификатора Республики Беларусь: Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 2 июля 2017 г. № 33 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

23. Об утверждении положения о гарантиях работникам, направляемым нанимателем на профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации и стажировку 24 янв. 2008 № 101 в ред. постановлений Совмина от 15.10.2008 № 1527, от 20.08.2009 № 1092, от 15.07. 2011 № 956, от 26. 12. 2018 № 940, от 30.04.2019 № 269: Постановление Совета Министров Республики Беларусь // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

24. Об электронном документе и электронной цифровой подписи: Закон Республики Беларусь от 28.12.2009 № 113-З (в ред. от 08.11.2018)[Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bit.ly/3VYxcJu>.

25. Трудовой кодекс Республики Беларусь: с изм. и доп., внесенными Законом Респ. Беларусь от 18 июля 2019 г., вступившими в силу с 28 янв. 2020 г. – Минск:Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь, 2019. – 288 с.

4.3. Электронные ресурсы

26. Официальный Интернет-портал Президента Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.president.gov.by/> – Дата доступа: 12.07.2022.

27. Национальная библиотека Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.nlb.by – Дата доступа: 12.07.2022.

28. Национальный центр правовой информации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ncpi.gov.by/> – Дата доступа: 12.07.2022.

29. Сайт, посвященный вопросам кадровой политики, организационной культуре, организационной структуре предприятия, основам менеджмента, теории организации, методам управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-culture.net/>– Дата доступа: 12.07.2022.

30. Сайт Центра кадровых технологий XXI век [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm21.ru/rus/>– Дата доступа: 12.07.2022.

31. HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по персоналу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/>– Дата доступа: 12.07.2022.