

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Белорусский национальный технический университет
Факультет технологий управления и гуманитаризации
Кафедра «Менеджмент»

**ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

для специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент»

Составитель: Кандричина И.Н.

**Рассмотрено и утверждено
на заседании совета ФТУГ от 29.09.2025 г., протокол № 1**

Минск, БНТУ, 2025

Пояснительная записка

Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Управление персоналом» (далее – ЭУМК) предназначен для обучающихся по специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент» профилиаций «Международный менеджмент», «Социально-административный менеджмент», «Менеджмент недвижимости», «Производственный менеджмент» факультета технологий управления и гуманитаризации.

ЭУМК представляет собой систему дидактических средств обучения, создаваемых в целях наиболее полной реализации требований образовательных программ и образовательных стандартов высшего образования к изучению данной дисциплины.

ЭУМК направлен на решение следующих задач:

- активизация познавательной деятельности студентов на основе использования интерактивных методов обучения;
- ориентация на оптимальное достижение учебных целей;
- повышение эффективности традиционной методики обучения на базе использования современных информационных технологий;
- повышение готовности и интереса студента к будущей профессиональной деятельности;
- взаимосвязь образовательного процесса с научно-исследовательской работой обучающихся;
- профессиональная направленность образовательного процесса с учетом специфических условий и потребностей организаций - заказчиков кадров;
- предоставление возможности студентам заниматься самообразованием за счет эффективного управления самостоятельной работой по овладению учебным материалом.

ЭУМК содержит четыре раздела: теоретический, практический, контроля знаний и вспомогательный. В теоретическом разделе представлен лекционный материал в соответствии с основными разделами и темами учебной программы, а также дополнительные источники информации по основным разделам и темам дисциплины. Практический раздел содержит вопросы и ситуационные задачи, необходимые для закрепления лекционного материала, а также указания по выполнению контрольной работы. Раздел контроля знаний включает перечень вопросов к зачету и экзамену. Во вспомогательном разделе находится программа по учебной дисциплине «Управление персоналом», список основной и дополнительной литературы.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	4
РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.	22
РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ЧЕЛОВЕКА.	70
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ	92
ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	92
3. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ	109
3. 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	109
3.2. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ	124
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ	126
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА	126

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ЛЕКЦИЯ 1.1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

- 1.1. *Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат.*
- 1.2. *Основные концепции управления персоналом.*
- 1.3. *Персонал и конкурентоспособность организации.*
- 1.4. *Современные модели управления персоналом.*
- 1.5. *Стратегия управления персоналом.*

1.1. Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат.

Управление персоналом является специфической областью научного познания предметом разработки научной теории, и как теория выполняет две важные функции: объяснение; преобразование. В зависимости от значения, которое придается объяснению и преобразованию, можно выделить три основных направления управления персоналом как науки:

- 1) управление персоналом с **теоретической ориентацией** фокусирует внимание на теоретических научных целях.
- 2) управление персоналом как **технология** с ориентацией на прагматическую научную цель.
- 3) управление персоналом как **прикладная наука**.

Управление как наука обладает своим понятийно-категориальным аппаратом, т.е. совокупность терминов, содержание и объем которых позволяют правильно отображать закономерности, взаимосвязи и факторы данной науки. К ним относятся: рабочая сила, рабочие, служащие, специалисты, кадры, человеческие ресурсы, профессия и другие.

Персонал – личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками. Существенными признаками персонала являются наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем и обладание определенными качественными характеристиками.

Базовой классификацией персонала является деление по категориям работников, в соответствии с которой выделяются:

- 1) производственный персонал (рабочие), непосредственно занятый в процессе производства товара или услуги (основной и вспомогательный производственный персонал),
- 2) управленческий персонал (служащие), занятый в процессе управления производством товара или услуги (руководители и специалисты).

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Сущность управления персоналом – эффективное решение проблем, связанных с управлением людьми. Выделяют 3 фактора, оказывающие воздействие на людей в организации: иерархическая структура организации, культура, рынок.

1.2. Основные концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организации.

Наиболее приемлемой признается концепцию управления персоналом известного российского ученого в области менеджмента Л.И.Евченко. Он выделяет четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению: экономического, органического и гуманистического.

Концепции управления персоналом.

Период	Концепции	Подходы
20 - 40-е гг. XXв.	Использование трудовых ресурсов (labor resources use)	Экономический (работник-носитель трудовой функции, «живой придаток машины)
50 – 70-е гг. XX в.	Управление персоналом (personnel management)	Органический (работник – субъект трудовых отношений, личность)
80-90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами(human resources management)	Органический (работник – ключевой стратегический ресурс организации)
XXIвек.	Управление человеком (human being management)	Гуманистический (не люди для организации, а организация для людей)

В конце 20 века с развитием социальных и гуманитарных аспектов в менеджменте, сформировалась система управления человеком, где люди представляют главный ресурс и социальную ценность организации.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории *подсистем*, в которых работники выступают в качестве важнейшей подсистемы.

Современные концепции базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой, - на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

1.3. Персонал и конкурентоспособность организации.

Существует множество факторов, оказывающих большое воздействие на выживаемость и жизнедеятельности организации. Важнейшими среди них являются следующие:

- Быстрое изменение внешней среды.
- Изменение ценностных ориентаций людей, в том числе и в их трудовой деятельности.
- Изменение отношения человека к своему труду, его стоимости и условиям его продаж.

Факторы жизнеспособности

Факторы	Посредством чего осуществляются
Комплексность	По своим масштабам должна быть не меньше, чем комплексность соответствующего окружения, т.е. должна отражать многообразие рынка
Гибкость	Самообучение, самосохранение, управление
Изменение ценностей	Наблюдение за изменениями ценностей: в обществе, в окружении, на рынке у владельца предприятия
Интеграция	Интеграция в вышестоящую систему (вышестоящий уровень иерархии) можно стать частью более сложной системы
Управляемость	Более низкие уровни иерархии быстрее реагируют на отрицательные изменения

Таким образом, искусство управления персоналом в современных условиях является основным параметром, определяющим конкурентоспособность организации, позволяющим достигать ее целей, опираясь преимущественно на высокий уровень творческого и профессионального потенциала своих сотрудников.

1.4. Современные модели управления персоналом.

В современных условиях в мировой управленческой практике применяются разнообразные персонал-технологии, модели кадрового менеджмента, нацеленные на более полную реализацию трудового и творческого потенциала для достижения общего экономического успеха и удовлетворения личных потребностей работников.

В целом модели управления можно разделить на технократические, экономические и современные.

Модели управления персоналом

Технократические	Экономические	Современные
Иерархия с использованием административных действий.	Авторитет с использованием материального стимулирования	Лидерство и партнерство
Персональная зависимость.	Мотивация	Приверженность
Узкая специализация.	Групповая деятельность	Виртуальная и сетевая организации
Исполнение	Инициатива	Творчество
Внешний контроль	Коллективный контроль	Самоконтроль

Современные модели управления персонала в свою очередь также делятся на:

- управление по целям,
- управление посредством мотивации,
- рамочное управление персоналом,
- управление на основе делегирования
- партисипативное управление персоналом,
- предпринимательское управление.

В современной науке и практике менеджмента происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций и идей в области управления персоналом.

1.5. Стратегия управления персоналом.

Стратегия управления персоналом – разработанное руководством с учетом стратегических задач организации и ее ресурсных возможностей приоритетное направление действий, необходимых для создания и поддержания высокопрофессионального трудового коллектива организации. Стратегия управления персоналом представляет собой часть общей стратегии развития организации, сфокусированную на долгосрочной успешной реализации функций управления человеческими ресурсами в соответствии с миссией организации.

Имеются два подхода к формированию стратегии управления персоналом: *ответное реагирование и упреждающие (превентивные) действия.*

Конкретизация стратегии достигается за счет формулирования тактических и оперативных планов организационно-технических мероприятий.

Стратегическое управление персоналом – управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом динамики

внутренней и внешней среды, обеспечивающее выживаемость организации и достижение ею целей деятельности в долгосрочном периоде.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления персоналом.

Принципы, на которых основывается стратегическое управление персоналом:

- долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений;
- первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и динамики внешней для организации среды;
- интегрированность процессов управления персоналом: поддержание ценностей и целей организации, соответствие ее культуре;
- эффективность управления человеческими ресурсами (может быть оценена в двух аспектах: жесткий подход и мягкий подходы к управлению человеческими ресурсами);
- доминирующая роль линейных руководителей при реализации функций управления персоналом;
- партнерство как форма взаимодействия между руководством и исполнителями.

Как инструмент стратегического управления стратегия может разрабатываться на разных уровнях – национальном, организационном, уровне подразделения, отдельного работника.

В соответствии с другой классификацией выделены стратегии, разрабатываемые на различных уровнях организации:

- корпоративная стратегия (для организации и сфер ее деятельности);
- деловая стратегия или бизнес-стратегия (для каждого отдельного вида деятельности организации);
- функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности: производственная, маркетинговая, финансовая стратегии, стратегия УП);
- операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводы-филиалы, региональные торговые представительства, отделы и др.).

ЛЕКЦИЯ 1.2. МЕТОДЫ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Факторы среды управления персоналом.

2.2. Функции управления персоналом.

2.3. Принципы управления.

2.4. Методы управления

2.1. Факторы среды управления персоналом.

На осуществление работы с персоналом оказывают разнообразное влияние конкретные обстоятельства.

Фактор - движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер.

Факторы управления персоналом –наиболее существенные по своей природе, значимости и силе обстоятельства и причины, являющиеся источниками воздействия на формирование, организацию и реализацию процесса воздействия на занятых в организации, способных определить его характер и стать движущей силой.

Принято выделять два класса факторов:

1. Факторы внешней среды – те, над которыми организация обладает очень незначительным контролем или вовсе не обладает таковым;
2. Факторы внутренней среды –те, которыми организация в состоянии управлять.

2.2. Функции управления персонала.

Функция управления – особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения и специализации труда в сфере управления, представляющий собой часть процесса управления, выделенный по определенному признаку.

Обычно выделяют от 5 (Е.М. Бабосов) до 25 функций. Примерный перечень функций:

- 1) кадровое обеспечение,
- 2) развитие человеческих ресурсов,
- 3) вознаграждение,
- 4) обеспечение безопасности труда и здоровья сотрудников,
- 5) регулирование трудовых и личностных отношений сотрудников,
- 6) управление мотиваций,
- 7) управление социальным развитием коллектива,
- 8) правовое обеспечение
- 9) информационное обеспечение управления персоналом,
- 10) функция линейного руководства и др.

Комплекс задач– часть функции управления, выделяемая по признаку основных функций управления (нормирование, планирование, учет, анализ и т.п.). Содержание терминов «функция» и «задача» связано между собой, и может быть полностью раскрыто только при осуществлении общего анализа этих терминов.

2.3. Принципы управления

Принципы управления персоналом – правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов:

- научности;
- демократического централизма;
- плановости;
- первого лица;
- линейного, функционального и целевого управления;
- контроля исполнения решений и др.

Современные зарубежные концепции и подходы к управлению персоналом выделяют следующие **принципы управления персоналом**:

- ориентация на стратегический подход к управлению персоналом;
- подход к работнику как решающему фактору эффективности и конкурентоспособности организации;
- экономическая целесообразность инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов;
- социальное партнерство и демократизация управления;
- обогащение труда и повышение качества трудовой жизни;
- непрерывное обучение и развитие человеческих ресурсов;
- профессионализация управления персоналом.
- единства распорядительства;
- отбора, подбора и расстановки кадров;
- сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации.

2.4. Методы управления

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Принято выделять три группы методов управления персоналом: административные; экономические; социально-психологические.

Классификация методов управления персоналом

Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы
Утверждение административных норм и нормативов. Правовое регулирование. Издание приказов, указаний и распоряжений. Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации и другой регламентирующей документации. Установление административных санкций и поощрений.	Экономическое стимулирование. Оплата труда. Капиталовложения. Кредитование. Участие в прибылях и капитале. Установление экономических норм и нормативов. Страхование. Установление материальных санкций и поощрений.	Создание творческой атмосферы. Удовлетворение культурных и духовных потребностей. Создание нормального психологического климата. Развитие у работников инициативы и ответственности. Установление моральных санкций и поощрений.

Административные методы базируются на применении власти, дисциплине и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Они подразделяются на:

- организационные,
- распорядительные,
- дисциплинарные.

Под **экономическими методами** понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив – социологические.

Административные методы отличаются прямым характером воздействия, они соответствуют правовым нормам, актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер воздействия.

ЛЕКЦИЯ 1.3. СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

3.1. Система управления персоналом.

3.2. Функциональное разделение труда.

3.3. Понятие структуры управления персонала и ее виды.

3.4. Виды организационных структур.

3.1. Система управления персоналом.

Система управления персоналом включает в себя:

- формирование целей организации,
- определение ее задач и функций, средств их успешного осуществления, путей побуждения персонала принимать их в качестве императивно необходимых для его деятельности,
- построение организационной структуры управления кадрами, системы повышения их квалификации и переквалификации,
- выявление и конструирование вертикальных и горизонтальных функциональных взаимодействий руководителей и подчиненных в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает умение применять приемы и способы активного воздействия на кадровый потенциал организации с целью выявления и мобилизации его трудовых ресурсов и ориентации их на достижение сформулированных целей, организовать маркетинг персонала, обеспечить социальное развитие организации и совершенствования ее деятельности. Современные концепции УП базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Система работы с персоналом – совокупность концепций управления персоналом, системы и технологии этой деятельности и вытекающая отсюда кадровая политика организации.

Система управления персоналом предполагает формирование:

- целей и функций,
- организационной структуры управления персоналом,

–вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом включает:

- организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку,
- профориентацию и адаптацию,
- обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением,
- мотивацию и организацию труда,
- управление конфликтами и стрессами,
- обеспечение социального развития организации,
- высвобождение персонала,
- взаимодействие руководителей с профсоюзами.

Система работы с персоналом –совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии, состоящая из шести взаимосвязанных подсистем:

- 1) кадровая политика,
- 2) подбор персонала,
- 3) оценка персонала,
- 4) расстановка персонала,
- 5) адаптация персонала,
- 6) обучение персонала.

Система работы с персоналом должна иметь исходные данные для своей разработки (например, конституция страны) и отражаться в соответствующих документах (например, в Уставе предприятия).

Таким образом, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия.

3.2. Функциональное разделение труда.

Для обеспечения функционирования любой организации прежде всего необходимы определенная расстановка работников и наделение каждого из них конкретными трудовыми функциями. Эти задачи решаются путем выбора соответствующих форм разделения труда.

Разделение труда – обособление различных видов труда и закрепление за их участниками производственного процесса.

Основным принципом разделения труда является сочетание специализации отдельных исполнителей с повышением их производственно-технического уровня. В той или иной форме разделение труда существует на всех уровнях: от мирового

хозяйства до отдельного рабочего места.

Основными видами разделения труда в организации являются:

- функциональное,
- технологическое,
- пооперационное,
- профессионально-квалификационное.

Разделение труда обязательно сочетается с его **кооперацией**, под которой понимается объединение отдельных исполнителей или их групп в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Чем глубже разделение труда, тем шире его кооперация, обеспечивающая достижение наибольшей согласованности между работниками, выполняющими различные трудовые функции.

По **выполняемым функциям** принято выделять 4 основные группы персонала: 1) руководители, 2) специалисты, 3) рабочие – в их составе выделяют младший обслуживающий персонал, занятый поддержанием чистоты в помещениях предприятия, 4) ученики.

Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- 1) **основной персонал** – рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия, технологических процессах;
- 2) **вспомогательный персонал** – рабочие, связанные с обслуживанием оборудования, занятые в заготовительных, складских и обслуживающих цехах предприятия.

Группы рабочих принято различать также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу, квалификации.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические и другие виды работ. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы:

- 1) **руководители**, осуществляющие функции общего управления;
- 2) **специалисты** (более многочисленная группа), которая занята созданием и внедрением в производство знаний в форме решения отдельных производственных и управленческих проблем – это экономисты, юристы, инженерно-технические работники.

Таким образом, соотношение различных групп работников образует структуру персонала или социальную структуру организации. Состав организации не является постоянным. Персонал организации находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

3.3. Понятие структуры управления персоналом и ее виды

Принято выделять следующие структуры управления персоналом: организационная, функциональная, штатная, социальная и ролевая. Наиболее значимой является организационная структура.

Функциональная структура отражает разделение управленческих функций между руководством и отдельными подразделениями. Данная концепция строится исходя из определения взаимосвязи между функцией управления и задачами управления. Задача является основным элементом процесса управления.

Ролевая структура характеризует коллектив по участию в творческом процессе на производстве, по коммуникативным и поведенческим ролям. Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникативных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом.

Социальная структура характеризует трудовой коллектив организации как совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования и семейному положению. Общепринятыми являются такие критерии: возраст, пол, семейное положение, место жительства, образование, квалификация и многое другое. Это зависит от целей и задач, которые необходимо решать в организации.

Штатная структура определяет количественно-профессиональный состав персонала, размеры оплаты труда и фонд заработной платы работников. Для этого разрабатываются следующие документы: фонд заработной платы, расчет численности персонала, штатное расписание организации.

3.3. Виды организационных структур управления

Организационная структура, представляющая собой определенную упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, создает условия для осуществления предприятием своей деятельности и достижения установленных целей. Разнообразие структур связано с различиями в области деятельности, в характере и сложности выпускаемых продуктов, в размерах, степени дифференциации и территориальном расположении предприятия.

В широком смысле **организационная структура** представляет собой состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления. В основе построения организационных структур лежит горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда.

В теории управления выделяют несколько **видов организационных структур управления**, к основным из которых относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Линейная, реализует принципы единоначалия и централизма. Подчиненные выполняют распоряжения только одного начальника (применяется только на малых

предприятиях). Предусматривает выполнение одним руководителем всех функций на каждом уровне управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. Он в свою очередь подчиняется только одному руководителю (начальник участка – старший мастер – мастер).

Достоинства и недостатки линейной организационной структуры

Достоинства линейной организационной структуры	Недостатки линейной организационной структуры
требует от руководителя знаний во всех областях деятельности	отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
оперативность принятия решений	высокие требования к руководителю
согласованность действий исполнителей	тенденция к волоките, затруднительные связи между инстанциями
ясно выраженная ответственность	
быстрота реакций на прямые приказание	перегрузка информацией
единая и четкая система взаимных связей	концентрация власти у руководителя

Функциональная, требует создания специальных подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления. Основана на разделении функций между структурными подразделениями (специалистами), с подчинением им всех нижестоящих подразделений. Она предусматривает подчинение одного работника нескольким вышестоящим руководителям, реализующим свои функции. Внутренняя структура подразделений строится по линейному принципу.

Достоинства и недостатки функциональной организационной структуры

Достоинства функциональной организационной структуры	Недостатки функциональной организационной структуры
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	Усложнение взаимосвязей
Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определенных категорий персонала	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений
Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	Затруднение координации
Стимулирует деловую и профессиональную активность	Увеличение цепи команд от руководителя до исполнителя
Уменьшает потребность в специалистах широкого профиля	Длительность процедуры принятия решений

Линейно-функциональная основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Всю полноту власти берет на себя линейный руководитель и при нём создается определенный коллектив, специальная служба или иной аппарат, состоящий из функциональных подразделений. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность только первым руководителем единолично. Является наиболее распространенной.

***Достоинства и недостатки линейно-функциональной
организационной структуры***

Достоинства линейно-функциональной организационной структуры	Недостатки линейно-функциональной организационной структуры
Длительность процедуры принятия решений	Недостаточно четкое представление об ответственности
Освобождение главного линейного менеджера от анализа проблем	Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействий на горизонтальном уровне между производственными отделами
Возможность привлечения консультантов и экспертов	

Матричная структура направлена на реализацию целевых программ, стоящих перед предприятием, для выполнения которых выделяются специальные руководители. Допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников. Начала применяться в середине XX века для реализации атомных и космических проектов, а затем получила распространение в крупных международных компаниях. Недостатками матричной организационной структуры являются: сложная структура соподчинения и возможность зарождения межличностных конфликтов.

ЛЕКЦИЯ 1.4. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (СУП).

4.1. Назначение и эволюция службы управления персоналом

4.2. Понятие службы управления персоналом

4.3. Организационная структура СУП

4.4. Модели внутренней структуры службы управления персоналом.

4.1. Назначение и эволюция службы управления персоналом

Существует множество гипотез, определяющих начальный этап становления служб управления персоналом, от строительства пирамиды Хеопса до английского средневековья – время образования гильдий ремесленников, способствующих

улучшению условий труда, разрешению конфликтов, регулирующих отношения между работниками и работодателями.

Но, по мнению У. Френча, современный отдел кадров появился примерно в 1912г., по своему назначению он приближался к службам, выполняющим функции по управлению человеческими ресурсами на нынешних предприятиях. Далее эта служба претерпевала значительные изменения, менялись названия, расширялись функции, усиливалось их значение, появились учебные заведения, готовящих для них специалистов.

Исследуя работу с персоналом на предприятиях, ученые придерживаются разных взглядов на ее периодизацию. В *«трехфазной схеме»*, опубликованной в 1973 г. председателем Общества руководителей по персоналу Германии Х. Фридрихсом, кадровая деятельность структурировалась следующим образом:

- до 1950 – административный период;
- 1950-1970 – период признания (одобрения);
- с 1970 – период интеграции.

Современный этап развития СУП датируется 80-ыми годами XX века, где главным является период реструктуризации. В функционировании служб управления персоналом ведущих мировых держав в XXI в. было отмечено наличие трех новых тенденций: децентрализации, экономизации, интернационализации.

Однако, далеко не все ученые и менеджеры придерживаются мнения об абсолютной необходимости служб управления персоналом. Радикальной позиции придерживается Р. Бюннерв в работе «Отдел персонала в банкротстве».

Современные организации используют разные подходы при совершенствовании деятельности служб управления персоналом, при выявлении их значимости в реализации бизнес-стратегий.

4.2. Понятие службы управления персоналом в организации

Служба управления персоналом – совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Функции службы управления персоналом определяются поставленными перед ней задачами:

- участие в разработке и реализации целей и политики организации в сфере управления персоналом;
- осуществление прогнозных и плановых расчетов потребности в персонале;
- разработка планов и программ обеспечения организации персоналом, его движения, развития и высвобождения;
- участие в проектировании рабочих мест, осуществление маркетинговых мероприятий по поиску и привлечению кандидатов на найм, осуществление

(первичной или окончательной) оценки их профессиональной и личностной пригодности;

- разработка и реализация программы адаптации новых работников в организации;

- участие в подготовке и реализации компетентного подхода к управлению персоналом (разработка пакета индивидуальных компетенций работников, диагностики их наличия, приобретения и оценивания);

- организация развития работников посредством обучения (отбор персонала для обучения, выбор преподавательского состава, форм и методов обучения и контроля его результативности, определение затрат);

- участие в разработке планов профессионального и должностного продвижения сотрудников, организация их реализации в организации;

- формирование кадрового резерва на замещение руководящих должностей и организация работы по развитию входящих в его состав работников;

- организация процедуры оценки деятельности работников в организации в соответствии с разработанными в организации стандартами и категорией аттестуемого персонала;

- участие в разработке и совершенствовании организации оплаты труда и стимулирования персонала организации (разработка/выбор форм и систем оплаты труда, компенсационного пакета);

- организация процедуры по выявлению состояния удовлетворенности персонала работой в организации (разработка анкет, выбор форм опроса, обработка информации, определение динамики), участие в решении задач, обеспечивающих уменьшение расхождений между реальными и ожиданиями сотрудников;

- мониторинг и обеспечение социального равновесия в подразделениях организации: разработка и реализация мер по формированию психологического климата, предотвращению случаев моббинга и боссинга в организации.

- обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом;

- организация защиты жизни и здоровья сотрудников. Участие в мониторинге условий труда, организации профилактических медицинских обследований и диспансеризации сотрудников, разработке действенных мероприятий по выявлению и лечению алкогольной и наркотической зависимости;

- реализация социальных функций в работе с персоналом (участие в организации питания, работе библиотеки, медпункта, спортивно-оздоровительных подразделений и др.).

Сложность и разнообразность функций СУП зависит от организационной структуры организации. Но в своей деятельности кадровая служба должна помнить самый важный принцип, что работа с персоналом – это не столько работа с документами, сколько работа с людьми. Новый подход к менеджменту управления

персоналом характеризуется комплексностью. В широком смысле функции службы управления персоналом – часть общей политики организации, связанная с человеческим фактором.

4.3. Организационная структура СУП

Организационная структура управления персоналом – совокупность специализированных функциональных подразделений и должностных лиц, взаимодействующих в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации решений по поводу управления персоналом.

Для классификации организационной структуры службы управления персоналом положен следующий критерий: ее включение в иерархию управления предприятием. Этот критерий получил название «подчиненность», но это не совсем правильно. Поэтому более приемлемо говорить, что в зависимости от включения *в иерархию управления предприятием* структурное местоположение кадровой службы различно:

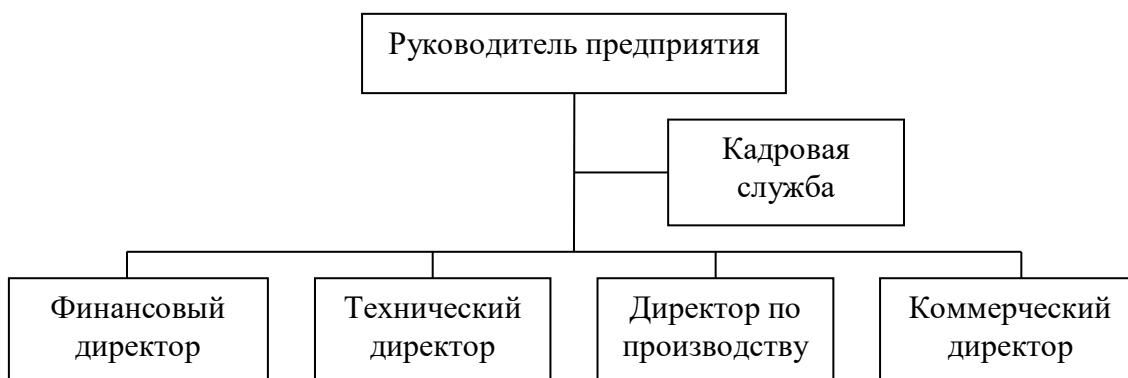
1. Подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию.



2. Структурное подчинение в качестве штабного отдела общему руководству предприятия.



3. Структурная подчиненность в качестве штабного органа высшему руководству предприятия. Наиболее приемлем на начальных этапах развития



предприятия.

4. Включение кадровой службы в руководство предприятием. Наиболее типичный для достаточно развитого предприятия с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления.



Варианты организационной структуры могут быть разнообразны и подвергаться изменениям в процессе функционирования организации. В малых фирмах кадровыми вопросами обычно ведает одно лицо (руководитель), в средних и крупных — специальные подразделения.

4.4. Модели внутренней структуры службы управления персоналом.

Модели внутренней структуры службы управления персоналом в организациях зависят от различных факторов: число занятых; отрасль, к которой относится хозяйствующий субъект; степень децентрализации его структуры. Чем выше численность занятых в организации, тем масштабнее организован в ней кадровый менеджмент.

Традиционно сложились следующие национальные предпочтения относительно численности занятых в службах персонала на предприятиях: Япония – 2,7 % от численности занятых, США – 1–1,1 %, Франция – 0,75 %, СССР 80-х гг. XX в. – 0,3–0,8 %.

Существуют *три модели*, определяющие внутреннюю структуру службы управления персоналом:

- структурирование по группам (категориям) сотрудников;
- структурирование по функциям работы с персоналом;
- референтная модель.

Наиболее распространенной в нашей республике считается первая модель.

Наряду с традиционными тремя структурами используются различные их комбинации и варианты. Эффективность их формы в организации зависит от множества факторов и условий ее деятельности.

Преимущества и недостатки модели

«структурирование по категориям сотрудников».

Преимущества	Недостатки
Глубокая проработка процессов и процедур, обусловленных конкретной личностью.	Построение специальных знаний в определенной кадрово-хозяйственной функциональной деятельности
Построение «широких знаний» в работе с персоналом.	
Сильная ориентация на клиента через ясные компетенции по всем вопросам.	Возможно большое напряжение у работников кадровой сферы, связанное с постоянной сменой задач и заданий
Хорошая возможность взаимозамещения.	
Возможность построения доверительных отношений.	
Большая возможность консультирования, так как вся информация о группе работников сосредоточена на одном рабочем месте (в одной должности)	

РАЗДЕЛ 2. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

ЛЕКЦИЯ 2.1. ТЕХНОЛОГИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА.

1.1. Факторы, формирования персонал-маркетинговых технологий в организациях.

1.2. Цели, виды и уровни маркетинга персонала.

1.3. Основные этапы реализации технологий маркетинга персонала.

1.1. Факторы, формирования персонал-маркетинговых технологий в организациях.

Маркетинг персонала является довольно новым направлением в работе с занятыми в процессе деятельности данной организации людьми и потенциальными

работниками. Основными, способствующими формированию маркетинга персонала факторами, по мнению И.Б. Дураковой, являются следующие:

- переоценка ценностей;
- односторонний подход к выбору профессии;
- демографические факторы;
- недостаток специалистов и руководителей;
- новый профиль рабочего места.

Переоценка ценностей – изменение или смещение рейтинга наиболее значимых мотиваторов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения, и прежде всего, молодежи. В теории и практике управления персоналом используется термин *«трендизмененных ценностей»*. Регулярно фиксируемый специалистами по персоналу, он дает представление об эволюции главных потребностей собственного и потенциального персонала организаций.

Односторонний подход к выбору профессии и места работы стал также продуктом эволюционного развития общества. Ориентации на труд стали складываться скорее под влиянием нереалистичных предположений и социальных клише, чем реальной ситуации и возможностей. Конец 21 в. – начало 22в. характеризовались снижением интереса молодых людей к инженерным специальностям и возрастанием к духовным, социальным и экономическим наукам.

Демографические факторы являются основой для всего маркетинга персонала. И здесь появился целый комплекс проблем, без учета которых невозможно эффективное функционирование не только отдельно взятого предприятия, но государства и мира в целом.

Недостаток специалистов и руководителей является результатом демографических изменений, а также более взыскательных требований претендентов к месту работы, быстро меняющихся профилей пригодности, которым соответствует далеко не каждый из них. Наибольшие проблемы в недостатке высококвалифицированной рабочей силы испытывают «технически сложные» производственные единицы.

Новый профиль современных рабочих мест. Усложняющаяся конкурентная среда требует формирования на предприятиях новых рабочих мест или модернизации уже действующих с одновременным изменением требований к занятому персоналу, его готовности не только к полифункциональным действиям в рамках своей профессии, но и к интеллектуальным и психическим перегрузкам. Чем более тщательно разработан профиль требований и более ясно сформулирован круг обязанностей, тем выше вероятность найти пригодного работника, а также повысить квалификацию уже занятого персонала для выполнения новых организационных задач.

1.2. Цели, виды и уровни маркетинга персонала.

Персонал-маркетинговый подход означает, что, во-первых, все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются исходя из перспективы того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала; во-вторых, предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и, в-третьих, осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников.

Маркетинг персонала означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию.

Немецкий ученый Г. Штрутц считает, что маркетинг персонала представляет более осознанный или новый взгляд предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников.

Другая позиция сводится к тому, что маркетинг персонала обозначает рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю способности к труду. В соответствии с этим маркетинг персонала представляется в трех вариантах – как максима, метод и средство.

Как **максима**, он используется в организации кадрового планирования для реализации персонал-стратегии (маркетинг персонала «открывает» предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, которые образуют стратегический потенциал, посредством которого можно реализовывать запланированные мероприятия).

Как **метод** маркетинг персонала доставляет *информацию* для работы с персоналом посредством его исследования.

Как **средство** он сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные сегменты), в которых через дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия как работодателя.

Цели маркетинга могут быть деловыми и формальными.

В зависимости от места распространения (поля деятельности) различают внешний и внутренний маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала заключается в том, что соответствующий ему подход и инструментарий предприятие реализует на внешнем рынке рабочей силы. Основной задачей маркетинга персонала является так называемое «внешнее профилирование предприятия».

Внутренний маркетинг персонала ориентирован на персонал, который уже занят в организации, и подразумевает принятие во внимание и формирование наиболее важных факторов привлекательности и конкурентоспособности организации как места работы.

В зависимости от степени комплексности подхода различают маркетинг персонала-mix и целевой маркетинг персонала, ориентированный, например, на определенную целевую группу.

Маркетинг персонала-mix – совокупность средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию. Существует четыре средства такого воздействия (или маркетинговых средств): товар (product), цена (price), место (place) продажи, стимулирование (promotion) продаж. В зависимости от задействованных маркетинговых средств возможны различные модели маркетинга персонала-mix.

Целевой маркетинг персонала ориентируется на определенной целевой группе работников (иностранный контингент, привлекаемый на отечественные предприятия, молодежь, женщины и т. д.).

Актуальным направлением целевого маркетинга является реплейсмент (англ. – *replacement*), или «нововведение работника» в организацию, которое подразумевает два направления: нововведение в работу по полученной специальности и в другую профессию.

Другими формами целевого маркетинга персонала являются:

- профессиональное обучение;
- частичная занятость;
- восстановление на работе;
- маркетинг персонала для молодых квалифицированных специалистов;
- внутреннее просвещение;
- развитие персонала, программа поддержки потенциала.

Уровни маркетинга персонала. Выделяют стратегический и оперативный уровни формирования маркетинга персонала; каждому из них соответствуют определенное поле решаемых задач, часто характеризующиеся как «процессные фазы».

1.3.Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала.

Персонал-маркетинговый подход означает, что, во-первых, все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются исходя из того, как они повлияют на его позицию на внутреннем и внешнем рынке персонала; во-вторых, предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и, в-третьих, осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала в организации:

1. Определение потребности в персонале.
2. Анализ поведения соискателей работы на внешнем и внутреннем рынке труда.
3. Анализ и определение конкурентов на рынке труда.
4. Анализ активных системных партнеров.
5. Анализ внутренних ресурсов и способностей.
6. Определение целевых позиций на рынке труда.
7. Формирование и реализация целевого плана мероприятий.

ЛЕКЦИЯ 2.2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

2.1. *Понятие кадровой политики.*

2.2. *Виды кадровой политики.*

2.3. *Кадровые стратегии.*

2.4. *Типы кадровых стратегий.*

2.1. Понятие кадровой политики.

Кадровая политика организации—система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом. Ее целями являются сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности.

Объектами кадровой политики являются:

- планирование персонала;
- поддержание занятости (в том числе молодежи);
- организация обучения;
- стиль, методы руководства;
- стимулирование;
- решение социальных проблем;
- обмен информацией и проч.

Как правило, концепция кадровой политики разрабатывается собственниками, высшим руководством, кадровыми службами на основе анализа структуры персонала, прогнозов развития производства, состояния рынка труда. Иногда эта работа проводится с помощью специальных консалтинговых организаций.

Элементами концепции кадровой политики являются:

- цели и основные направления работы с кадрами;
- функции кадровых служб;
- принципы оплаты труда и стимулирования;
- система социальных гарантий;
- механизм взаимодействия с профсоюзами и заключение коллективных договоров;
- формулирование кадровой политики организации осуществляется под влиянием ряда факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Факторы, влияющие на формирование кадровой политики

Внешний фактор	Внутренний фактор
Национальное трудовое законодательство	Структура и цели организации, применяемые технологии
Взаимоотношение с отраслевым профсоюзом	Территориальное размещение фирмы
Экономическая конъюнктура	Отношения и морально-психологический климат в коллективе
Перспективы развития рынка труда	Господствующая организационная культура

Этапами формирования кадровой политики являются:

- согласование целей и принципов работы с персоналом с принципами и целями организации;
- анализ, оценка положения дел в сфере управления человеческими ресурсами;
- формирование кадровых программ, процедур, мероприятий с учетом настоящей прогнозируемой в будущем ситуации.

При разработке кадровой политики учитываются функции и конкретные задачи, которые должны быть решены в ходе реализации политики. На каждом определенном этапе деятельности для организации становятся наиболее актуальными определенный набор функций и задач. В крупных западных фирмах кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах: меморандумах, инструкциях и проч.

Принципами осуществления кадровой политики являются:

- сохранение и увеличение кадрового потенциала;
- эффективное стимулирование производительного труда;
- достижение максимальной взаимозаменяемости кадров;
- постоянное расширение сферы командной работы;
- справедливость (одинаковый подход ко всем, независимо от должности);
- последовательность;
- инновационность (постоянное обучение, творческий подход к делу);
- учет трудового законодательства;
- исключение дискриминации по возрастному, национальному, половому признакам.

2.2. Виды кадровой политики

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и

норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- активная.

Вторым основанием для классификации кадровых политик является ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики: открытую и закрытую.

Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики.

Кадровый процесс	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счет института «опекуны», высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится в внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общий технологий, адаптированных к работе организации
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам организации, проводится планирование карьеры
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешняя мотивация)	Предпочтение отдается вопросам мотивации в стабильности, безопасности, социальном принятии
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания общности судьбы человека и предприятия

2.3. Кадровые стратегии.

Под **управленческой стратегией (кадровая стратегия)** понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Каждая стратегия должна обладать следующими чертами:

- реальность и внутренняя целостность;
- совместимость со средой;
- сбалансированность по ресурсам;
- в определенной степени быть рискованной;
- органически сочетать долгосрочные и краткосрочные цели.

Кадровая политика включает несколько элементов. Прежде всего, к ним относится **система целей**, в которую входят миссия, общеорганизационные и специфические цели. Другой элемент стратегии – **приоритеты** (ведущие принципы) распределения ресурсов. Третий элемент стратегии – **правила осуществления управленческих действий**, в том числе работы с кадрами.

Как правило, организация имеет не одну, а несколько стратегий на все случаи жизни. Главная из них – **генеральная стратегия**, отражающая осуществление миссии организации. Для особых случаев разрабатываются специальные стратегии (например, стратегия банкротства). Однако основными рабочими стратегиями являются так называемые функциональные, которые отражают достижение специфических целей организации, стоящих перед ее подразделениями и службами. Стратегия управления человеческими ресурсами (кадровая стратегия, персонал-стратегия) относится к разряду функциональных, подчиненных генеральной стратегии, вытекает из нее, развивает и детализирует.

С помощью **персонал-стратегии** решаются многие задачи. Созданию стратегии предшествует анализ структуры персонала, технологий, рынков продукции и труда, общественных ценностей, трудовых отношений, демографической ситуации, общей стратегии, эффективности использования рабочего времени, данных прогноза развития производства и занятости. На стратегию управления персоналом влияет ряд факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние.

Этапами формирования стратегии управления персоналом являются:

- анализ внутренней и внешней среды организации;
- постановка на основе миссии и организационных целей задач в области управления персоналом;
- разработка стратегических альтернатив;
- создание современной системы служб управления персоналом;
- выработка критериев эффективности деятельности их и системы управления человеческими ресурсами в целом.

Механизм реализации стратегии представляет собой систему планов, программ, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

2.4. Типы кадровых стратегий

Не существует единой классификации кадровых стратегий, так как сама проблема «кадровых стратегий» находится в процессе активной разработки. Наиболее изученными оказались так называемые **конкурентные стратегии**, с помощью которых фирма ведет борьбу за покупателя. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три варианта конкурентных стратегий:

- лидерство в низких издержках,
- дифференциацию,
- рыночная стратегия фокусирования.

Российский ученый В.Р.Веснин выделяет дополнительно стратегию развития. Считая, что **стратегии развития** в качестве объекта используют, прежде всего, потенциал и конкурентные преимущества фирмы.

В настоящее время принято говорить о четырех **видах стратегий развития: стратегия роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной.**

По характеру осуществления можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания). Наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста, наступательно-оборонительный – комбинированная стратегия; чисто оборонительный – стратегия сокращения деятельности.

Характер стратегии отражается на требованиях к управленческому персоналу. Для реализации первого типа стратегии требуются менеджеры предпринимательского типа, ищущие нетрадиционные пути работы. Для реализации стратегии второго типа предпочтительнее осмотрительные менеджеры-администраторы. Третий тип стратегии требует уникального сочетания предпринимательских и административных задатков, жесткости, позволяющих спасти фирму от краха.

ЛЕКЦИЯ 2.3. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ.

3.1. Планирование персонала и потребность персонала.

3.2. Сущность и цели кадрового планирования.

3.3. Этапы и виды кадрового планирования.

3.4. Методы планирования персонала.

3.1. Планирование персонала и потребность персонала.

Планирование персонала (кадровое планирование), представляет собой важнейший элемент общей системы планирования организации. С помощью кадрового планирования определяется: сколько работников, какой квалификации, когда и где будет необходимо; какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала; каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал; как использовать кадры в соответствии с их потенциалом и другое.

С точки зрения времени, на которое разрабатываются планы, можно выделить: **краткосрочное планирование персонала** (на период не более года); **среднесрочное планирование**, занимающее временной интервал от года до 5 лет; **долгосрочное планирование**, охватывающее более чем пятилетний период.

Имеется два аспекта планирования персонала:

- структурно (организованно) обусловленное планирование персонала;
- персонифицированное планирование персонала.

Определение потребности в персонале является основой его планирования. Определение потребностей делается с целью текущего и будущего обеспечения предприятия. Потребность в персонале выступает в формах брутто- и нетто-потребности. **Брутто-потребность в работниках** одной профессиональной и квалификационной категории – это их количество, одновременно привлекаемое к производственной деятельности. **Нетто-потребность** рассчитывается как разность брутто-потребности и наличия на предприятии работников данной категории.

При определении потребности в персонале используются следующие методы:

- установление функциональных зависимостей между параметрами деятельности предприятия и потребностью в персонале; такими параметрами, прежде всего, являются временные характеристики производственной программы предприятия и существующие нормы обслуживания;
- экстраполирование, которое предполагает расчет будущей потребности в персонале на основе прошлых потребностей;
- регрессионный анализ, который позволяет определить потребность в персонале, если установлены регрессионные зависимости между численностью персонала и какими-либо параметрами предприятия и известны значения этих параметров в тот момент, для которого нужно определить численность персонала.

При определении потребности в персонале используются такие категории, как явочный и списочный состав (или явочная и списочная численность) персонала. В явочный состав включаются все работники, явившиеся на работу. В списочный состав, помимо явившихся на работу, включаются еще сотрудники, не вышедшие на работу по болезни, находящиеся в различных рода отпусках, занятые выполнением государственных обязанностей и т.п. Величина, с помощью которой устанавливается соотношение между явочной и списочной численностью

персонала, называется коэффициентом пересчета явочной численности в списочную и определяется по формуле:

$$K_0 = 1 + \frac{T_0 - T_1}{T_0}$$

где T_0 – календарный фонд рабочего времени на предприятии (ли календарный фонд рабочего времени данной категории персонала);

T_1 – фактический фонд рабочего времени (или фактический фонд рабочего времени данной категории персонала), определяемый по предыдущему периоду работы.

3.2. Сущность и цели кадрового планирования.

Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование организации требует постоянной корректировки, поскольку цели организации нестабильны, а среда ее деятельности неопределенна. Для эффективной деятельности организация должна четко определить цели кадрового планирования. Эти цели предусматривают цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы и исходные принципы политики организации.

Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей их реализации, контроль и ревизия. Важнейшим шагом кадрового планирования является формирование задач организации в области ее хозяйственной деятельности. Отсюда вытекает необходимость человеческих ресурсов, которая соотносится с существующей на рынке труда конъюнктурой.

Цели и задачи кадрового планирования

<i>Кадровая стратегия</i>	<i>Кадровые цели</i>	<i>Кадровые задачи</i>	<i>Кадровые мероприятия</i>
- разработка кадровой политики; - создание возможности продвижения работников; - развитие кадров для работы в изменившихся условиях.	- определение целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии; - максимальное сближение целей работников и целей организации.	- обеспечение организации в нужное время и в нужном месте таким персоналом, который необходим для достижения целей.	- разработка плана кадровых мероприятий для целей организации и каждого работника; - определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

3.3. Этапы и виды кадрового планирования

Принято выделять три вида кадрового планирования: стратегическое, тактическое и оперативное.

При **стратегическом планировании** речь идет о проблемно-ориентированном долгосрочном планировании (от 3 до 10 лет). Инструментом стратегического планирования является **план человеческих ресурсов**. Он разрабатывается на 3-5 лет. ПЧР должен указывать какое количество и каких именно работников может потребоваться в будущем. Основными пунктами плана человеческих ресурсов являются следующие:

1. Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.
2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании.
3. Внешняя среда деятельности компании.
4. Характеристика использования человеческих ресурсов. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности: влияние локальной иммиграции и эмиграции; последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями; возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

Под **тактическим планированием** можно понимать средне ориентированный перенос кадровой стратегии на конкретные проблемы управления персоналом (1 – 3 года). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим планированием. Кадровые программы часто составляют в соответствии с политикой организации, они реализуются средним руководящим звеном, например, руководителем отдела кадров. В тактическом планировании по сравнению с стратегическим значительно детально фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между стратегическим и оперативным планированием.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также информацию о выделяемых материальных средствах.

Требования к кадровому планированию:

- гибкость и эластичность планирования (способность корректироваться с учетом новой информации).
- связь с прогнозированием.
- комплексность (необходимость координировать с другими планами).
- наличие кадровой информационной системы.

- наличие системы «Охраны данных».

К **преимуществам** кадрового планирования можно отнести:

- организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.
- тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах помогает организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами.
- организация может избежать как избытка, так и дефицита сотрудников.
- руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов в организации и политики в области персонала.
- планирование поможет организации создать и развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.
- позволит избежать дублирования усилий работников организации и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении

3.4. Методы планирования персонала

Существует множество методов планирования персонала и несколько моделей из классификации. Представляется наиболее оптимальным классификация И.Б.Дураковой, которая выделяет три класса методов: балансовый, нормативный и математико-статистический. Математико-статистический в свою очередь делится на подклассы.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребности в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать с внутреннего или внешнего рынка.

Нормативный метод планирования состоит в том, что основой плановых заданий на определенный период становятся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае трудовых) на единицу продукции (рабочего времени, расхода фонда заработной платы и др.). Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и одновременно с балансовым.

К **математико-статистическим методам** планирования относятся следующие:

Метод экстраполяции – перенесение сегодняшней ситуации (пропорции) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его общедоступности; ограниченность – в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующей в стабильной окружающей среде.

Последовательность расчета потребности в персонале балансовым методом.

Показатели	Количество
Штатные должности к началу времени планирования:	
А) занятые штатные должности к началу времени планирования	
Б) поступления (прием на работу после обучения, возвращение после службы в армии и т.д.)	
= подлежащая немедленному покрытию потребность или избыток	
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию	
+ случаи необходимой замены в связи с призывом в армию	
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью кадров	
+ случаи необходимой замены в связи со смертью	
= потребность в замене	
+ потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности)	
- уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности)	
= фактическая потребность в кадрах или их избыток.	

Метод регрессивного анализа – установление зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. При линейной регрессии (т.е. $Y = a + bX$) прогнозы основываются на коррекции между уровнем занятости и таким бизнес-критерием, как объем продаж. Поскольку ни один фактор не может полностью отразить потребность в персонале, такие прогнозы имеют мало шансов оказаться точными, за исключением, быть может, использование его в небольших фирмах, находящихся в очень стабильной окружающей среде.

Метод линейного программирования позволяет путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании.

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

В целях оптимизации численности персонала может использоваться **метод бенчмаркинга** – постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются лидерами в своих областях.

Арсенал методов постоянно совершенствуется и выбор конкретного метода зависит от целей и задач кадрового планирования.

ЛЕКЦИЯ 2.4. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И ПРОФОРИЕНТАЦИЯ.

4.1. Понятие и источники подбора персонала.

4.2. Технология подбора персонала.

4.3. Философия найма.

4.4. Отбор и найм персонала.

4.5. Задачи и виды профориентации персонала.

4.1. Понятие и источники подбора персонала.

В современной теории и практике управления появился новый термин **«маркетинг персонала»** – практическая деятельность служб управления персоналом предприятия по оперативному покрытию потребностей в персонале на основе имеющейся информации о состоянии персонала предприятия и рынка труда. Подбор персонала представляет собой составную часть маркетинга персонала.

Подбор – деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей. Данная деятельность предусматривает определенные этапы своего осуществления. Согласно И.Б. Дураковой она представляют собой следующее:

Процесс подбора включает такие действия как:

- установление целесообразности подбора путем анализа существующих ему альтернатив,
- анализ сильных и слабых сторон работодателя,
- обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов,
- выбор и использование конкретного инструмента подбора персонала,
- разработка административных процедур по подбору.

Альтернативы подбора в порядке убывания популярности:

- сверхурочная работа,
- внештатные сотрудники,
- аренда работников,
- заключение договоров с внешними фирмами (аутсорсинг) – привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Источниками привлечения кандидатов по отношению к организации-работодателю могут быть:

- **внутренние** – люди, работающие в организации.
- **внешние** – вся совокупность людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент.

В интегрированном виде привлечение персонала выглядит следующим образом:

Внутренние средства привлечения персонала:

- объявления о найме на работу внутри организации,
- просмотр картотеки личного состава,

- запрос руководящих кадров,
- опрос родственников и знакомых

Внешние средства привлечения персонала:

- реклама организации,
- объявление конкурса в СМИ,
- просмотр заявлений о приеме,
- запросы в ведомства по трудоустройству,
- контакты с другими организациями,
- внешние консультанты,
- лизинг персонала,
- профориентация школьников.

Этапы обеспечения организации персоналом.



4.2. Технология подбора персонала.

Существуют разнообразные подходы к отбору кадров, но все они направлены на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих формальным требованиям.

Методы подбора персонала из внутреннего источника разнообразны: внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация.

Арсенал инструментов привлечения кандидатов из внешних источников очень богат и разнообразен: от простого объявления о наборе до «охоты за головами». Выбор и использование конкретного инструмента подбора персонала зависит от результатов анализа сильных и слабых сторон работодателя и сформированной на его основе фокус-группы кандидатов на вакансию.

Разработка административных процедур по подбору состоит в установлении того, как будут рассматриваться заявления о приеме на работу:

- канал приема заявления от кандидата,
- рассылка анкет и пр. информации,
- уведомление о получении заявлений,
- составление рабочей таблицы со списком кандидатов и их значимыми характеристиками (имя, дата подачи заявления, предпринятые действия: отказ, резерв, собеседование, предложение работы).

Оценочным показателем для определения эффективности процесса подбора служит величина затрат на один отклик со стороны кандидата на вакантное место:

$$Z_{\text{ед}}^{\text{п}} = \frac{\text{совокупные затраты, связанные с подбором потенциальных работников}}{\text{количество откликнувшихся кандидатов}}$$

Рекрутмент -совокупность упорядоченных действий, которая должна обеспечить успешный подбор подходящих сотрудников.Эффект достигается за счет повышения технологичности поиска, оценки, отбора и найма работников. Это и есть эффективная технология рекрутмента. Бесспорно, рекрутмент высококлассных специалистов – процесс дорогостоящий, однако период, за который будут «возвращены» эти вложения за счет более эффективной работы, как правило, непродолжителен.

4.3. Философия найма.

Наиболее важным этапом обеспечения организации персоналом является выбор **философии найма** кандидатов. В практике обеспечения организации персоналом нередко присутствует этап поразработке так называемых «смешанных» философий найма. Формируются «смешанные» философии для каждой из вакансий посредством обоснованного выбора варианта из трех нижеприведенных.

1.Найм для соответствия или поиск «новой крови». Каждый работодательопределяет, что ему важнее: чтобы новый работник внес некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующую команду или просто хорошо «вписался» в нее, при этом не разрушая и не нарушая традиционных направлений.

2.«Текущая работа или долгосрочная карьера»– философия фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости.

3.Дилемма «подготовленные или подготавливаемые» может быть предметомразностороннего анализа. С экономической точки зрения в целях снижения расходов на обучение и подготовку – оправдано нанимать уже подготовленных работников. Однако нередко работодатели принимают неподготовленных в силу того, что наниматели с недоверием относятся к подготовке персонала где-то вне предприятия.

4.4. Отбор и найм персонала.

Современные организации ориентированы на конкурентоспособность вынуждены обращать серьезное внимание на такую часть маркетинга персонала как отбор кандидатов на вакантные должности. Так как, во-первых, весь коллектив организации является результатом отбора. Во-вторых, принятие решений по этому вопросу обеспечивает приток в организацию наилучших кадров. В-третьих, ошибки, допущенные при отборе достаточно сложно исправлять.

Отбор – процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника.

Найм–сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе.

Задачи, решаемые в процессе отбора сотрудников:

1. Сбор необходимой информации о кандидатах;
2. Оценка каждого кандидата – прогнозирование качества его работы в компании;
3. Информирование кандидатов о предстоящей работе в компании для осознанного принятия предложения работодателя.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимого для соответствующего вида деятельности, т.е. критерии. При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность,
- полнота,
- надежность,
- необходимость и достаточность критериев.

Отбор производят исходя из двух последовательно реализуемых *принципов*: отсева худших кандидатов и выбор единственного работника из числа нескольких лучших претендентов на вакансию. Естественным при отборе является сравнение

кандидатов с сотрудниками организации. С этой точки зрения возможна следующая классификация претендентов:

- **исключительный**, который по совокупности своих деловых качеств сопоставим с лучшими сотрудниками организации;
- **сильный**, который по своим деловым качествам сопоставим с большинством сотрудников организации;
- **слабый**, который по своим деловым качествам не превосходит сотрудников организации и которого лучше не брать на работу.

Процесс отбора состоит из следующих этапов:

1. Предварительная отборочная беседа,
2. Рассмотрение заявлений и резюме,
3. Отборочные тесты,
4. Собеседование,
5. Проверка рекомендаций и послужного списка,
6. Медицинский осмотр,
7. Решение об отборе.

Критерии отбора персонала в большинстве организаций

<i>Критерий</i>	<i>Характеристика критерия</i>
Физические данные	Здоровье, возраст, внешность, манеры
Образование и опыт	Профиль и уровень образования, стаж работы, специальные навыки
Интеллект	Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться
Личные черты	Трудолюбие, позитивное отношение к жизни, инициативность, упорство, честность (три последние – часто отрицаются российскими руководителями)
Диспозиция	Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность

Когда кандидат выбран, ему высылается письменное приглашение выйти на работу на определенных условиях. Поиск прекращается, когда данный человек принимает условия и соглашается работать в компании.

Менеджеры по персоналу, анализируя эффективность методов отбора, обычно используют такой показатель, как коэффициент отбора.

$$K_{\text{отбора}} = \frac{\text{количество отобранных работников}}{\text{количество желающих, из которых осуществляется отбор}}$$

Если коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост, так как число желающих, из которого осуществляется отбор невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым.

Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчива при отборе. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников больше, чем, когда коэффициент равен 1:1.

4.4. Задачи и виды профориентации персонала.

Профессиональная ориентация, являясь важнейшим элементом обучения кадров, обеспечивает связь между системой образования и производственной деятельностью.

Профессиональная ориентация— комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального признания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Профессиональная ориентация работников – процесс, направленный на то, чтобы обеспечить их необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия.

Цели профориентации:

- информирование заинтересованных лиц о видах профессиональной деятельности;
- созданий условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- выявление степени соответствия психофизиологических качеств, обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности;

Задачи профориентации:

- уменьшение стартовых издержек;
- уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и неопределенности;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников по работе;
- развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой.

Виды профориентационной работы:

1. Профессиональное просвещение,
2. Профессиональная информация,

3. Профессиональная консультация,
4. Профотбор.

В профориентации сотрудника принимают участие руководитель структурного подразделения, а также менеджер по управлению персоналом. Они выполняют следующие функции:

- составление программы профориентации;
- ознакомление новичков с предприятием и его историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами;
- объяснение задач и требований к работе, расшифровка функций новых работников;
- введение работников в рабочую группу;
- поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников.

Осуществление различных форм профориентационной работы помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

ЛЕКЦИЯ 2.5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.

5.1. Понятие развития персонала и специфика его планирования.

5.2. Сущность и цели обучения персонала.

5.3. Виды и формы обучения персонала.

5.4. Методы обучения персонала.

5.5. Оценка уровня эффективности обучения.

5.1. Понятие развития персонала и специфика его планирования.

В рамках концепции развития человеческих ресурсов получает и новую трактовку термин «развитие персонала».

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.

Анализируя понятия «развитие персонала» и «обучение персонала», следует четко разграничить их значение. Обучение персонала реализуется в рамках программ развития персонала, а развитие персонала включает, в свою очередь, следующие компоненты:

- профессиональное обучение;
- повышение квалификации;
- ротация;
- делегирование полномочий.
- планирование карьерой.

Цель развития персонала – повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации. Из цели вытекают основные **принципы развития персонала**:

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;
- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Имеется целый ряд факторов, оказывающих влияние на процесс развития персонала в современных условиях и, которые в свою очередь могут либо затруднять, либо делать более эффективным данный процесс.

По мнению М.Беккера основными элементами развития персонала являются обучение персонала и управление карьерой, поэтому он предлагает рассматривать структуру развития персонала в узком, расширенном и широком смыслах.

Элементы развития персонала (РП) согласно концепции М.Беккера

Обучение	Содействие продвижению (управление карьерой)	Развитие организации
- профессиональное образование - повышение квалификации - подготовка менеджеров - введение в должность - переподготовка	- отбор и инструктаж - смена рабочего места - планирование карьеры - структурированные собеседования с сотрудниками и оценка их деятельности - коучинг, наставничество	- создание рабочей группы - работа в рамках проекта - создание социотехнической системы - работа в группах
Р _п в узком смысле = = обучение	Р _п в расширенном смысле = = обучение + содействие	Р _п в широком смысле = = обучение + содействие + + развитие организации

В рамках концепции «развития человеческих ресурсов» приобрело определенную специфику и планирование развития персонала. Целью планирования развития персонала является определение мероприятий по подготовке сотрудников к тем требованиям, которые будут предъявляться к ним в будущем. В планировании развития персонала можно выделить следующие аспекты: планирование образования и планирование карьеры.

5.2. Сущность и цели обучения персонала.

Обучение персонала –целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и т.п.

Обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию, что может быть реализовано только при соблюдении важнейшего принципа - образование должно быть непрерывным.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются. Эту проблему изучают немецкие ученые В.Бартц и Х.Шайбл. Согласно их концепции, точка зрения **работодателя** в определении целей непрерывного образования заключается в следующем:

- организация и функционирование персонала;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения **наемного работника** Бартц и Швайбл определяют следующие задачи:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяется количеством средств, выделяемых для повышения его квалификации.

5.3. Виды и формы обучения персонала.

В современной теории и практике управления персонала более часто используют термин «подготовка», а не «обучение». Считая, что термин «обучения» очень широк по своему содержанию, и под **подготовкой персонала** принято понимать процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Профессиональная подготовка осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные виды подготовки.

Начальная профессиональная подготовка ведется по рабочим профессиям в профессионально-технических училищах (ПТУ).

Средняя профессиональная подготовка ориентирована на обучение специалистов средней квалификации (техников, экономистов, строителей и др.) и осуществляется в техникумах, училищах и колледжах.

Высшее профессиональное образование предусматривает второй уровень подготовки бакалавров и специалистов в университетах, академиях и институтах.

Профессиональная подготовка работников используется как мера:

- их адаптации при поступлении на работу,
- компенсации недостатка профессиональных знаний и навыков (например, при использовании новой техники),
- предварительного изменения их должностного или профессионального роста,
- ротации, «горизонтального» перемещения.

Обучение рабочих и служащих включает 4 основных вида:

1. Профессиональная подготовка. Существует начальная, средняя и высшая профессиональная подготовка рабочих и специалистов с получением документа об образовании (диплом, свидетельство). Такое обучение дает необходимые знания, навыки и опыт. Осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки.

2. Повышение квалификации. Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и в институтах бизнеса. Задача – улучшение профессиональных знаний и навыков в связи с развивающимся НТП и переводом предприятий на инновационный путь развития. Работа по повышению квалификации является частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективным договором администрации с работниками предприятия. А сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

3. Переподготовка кадров. Выполняется в учебных заведениях, когда рабочие овладевают второй профессией, а служащие - второй специальностью. По сути, дает второе образование. Необходимость переподготовки связана с освоением новых технологических процессов и совмещением профессий, где нет полной загрузки рабочего места. Крупную государственную программу переподготовки кадров выполняют центры занятости населения через существующие учебные учреждения, кроме того, они обучают безработных новым дефицитным профессиям по желанию граждан. Финансирование осуществляется за счет местного бюджета.

4. Послевузовское профессиональное образование. Осуществляется для получения высшей профессиональной или научной квалификации в аспирантуре или докторантуре и обеспечивает подготовку ученых высшей квалификации – кандидатов, докторов наук, проф. руководителей.

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными ее видами. Можно предложить следующую **классификацию** видов обучения персонала:

А) по видам обучения:

- внутриорганизационное обучение
- внешнее обучение
- самообучение, самоподготовка

Б) по формам обучения:

- с отрывом от производства
- без отрыва от производства

В) по целевому назначению:

- подготовка новых рабочих мест
- переподготовка
- повышение квалификации

Г) в зависимости от места:

- на рабочем месте
- вне рабочего места.

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы. Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого.

5.4. Методы обучения персонала.

Методы обучения персонала, т.е. способы, при которых достигается овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками разделяются на две большие группы: методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

Методы обучения на рабочем месте:

- инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы;
- смена рабочего места (ротация) – позволяет расширить опыт работника путем планомерного перемещения его с одной работы на другую;
- наставничество – специально отобранные и подготовленные сотрудники (наставники) дают указания и советы, помогающие прикрепленным к ним «протеже» развиваться в своей профессии;
- метод усложняющихся заданий;
- метод делегирования части функций и ответственности;
- подготовка в проектных группах, создаваемых для решения определенных задач.

Основными **преимуществами** обучения на рабочем месте являются: меньшая стоимость; большая приспособленность содержания и времени обучения к потребностям организации; включение в процесс непрерывного обучения

значительного числа работников; большие возможности для индивидуальной подготовки.

Основными **недостатками** обучения на рабочем месте являются: возрастание нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения; возможная недостаточная методическая подготовка, отсутствие опыта и авторитета у обучающихся; узкопрофильная направленность обучения.

Обучение вне рабочего места может осуществляться в учебных центрах организации и в учебных заведениях вне ее. **Методами обучения вне рабочего места** являются следующие:

- лекция;
- конференция, семинары;
- ситуационный анализ (кейсы) – предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма;
- групповая дискуссия – позволяет активизировать обучение посредством постановки перед ними проблемного вопроса или группы вопросов по теме курса;
- деловые игры – обыгрывание группой обучающихся реальной бизнес-ситуации, включая количественные расчеты и анализ;
- ролевые игры – разыгрывание конкретной ситуации, в которой участники принимают на себя определенные роли. Отрабатываются межличностные навыки общения, взаимодействия и управления людьми в обстановке, близкой к реальной жизни;
- самостоятельное обучение,
- дистанционное обучение;
- тренинги

В современной зарубежной практике управления персонала стали использоваться методы, главной чертой которых является их комплексность:

Коучинг (от англ. coaching – тренировка, кураторство, наставничество) – одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования, которое подразумевает мотивацию и тренировку личности для приобретения новых навыков и качеств.

Секондмент (от англ. Secondment – командирование) – временный перевод сотрудника в другой отдел внутри организации, а в последнее время – и стажировка в совершенно другой компании.

Баддинг (от англ. Buddying – товарищество) – основан на предоставлении друг другу информации и объективной обратной связи при выполнении задач (как личных, так и корпоративных), связанных с освоением новых навыков.

Shadowing (от англ. Shadow – тень) – используется в основном для обучения тех, кто только собирается прийти в компанию, т.е. выпускников вузов. Компания предоставляет им возможность провести 1-3 дня рядом с работающим сотрудником

– «побыть тенью» сотрудника. Таким образом, студент получает представление о выбранной карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает.

5.4. Оценка уровня эффективности обучения.

Оценка уровня эффективности обучения – одна из самых сложных проблем в теории и практике управления персоналом, которая очень далека от своего решения. Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров, необходимо отметить, что оно является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе, ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы.

Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, т.е. следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершению обучения, превосходили затраты на проведение обучения.

Д.Киркпатрик предлагает модель четырехуровневой оценки эффективности обучения.

Уровень 1 – реакция. На этом уровне собирается информация о том, как оценивают сами участники обучающей программы, ее эффективность. Для этой цели используют анкеты, которые участники заполняют сразу после завершения обучения. Оценка первого уровня обязательна.

Уровень 2 – оценка усвоения знаний и выработки навыков. Для этого используют специально разработанные тесты, опросники и задания, цель которых – количественно измерить прогресс в обучении.

Уровень 3 – оценка поведения. Оценивается, какие изменения произошли в поведении сотрудников после обучения. Необходимо определить, используются ли полученные знания, умения и навыки в работе, поощряется ли новое поведение.

Уровень 4 – оценка результатов. Определяется, как изменились бизнес-показатели компании.

Все же, как отмечает Д.Киркпатрик, не всегда легко доказать, что повышению результатов способствует именно обучение, а не другие факторы. Поэтому он предлагает ряд рекомендаций по оценке результатов:

- проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметными;
- сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки, и стоимость получения этой информации.

Что касается последней рекомендации, то И.Б.Дуракова отмечает, что это абсолютно верно, ибо такая дорогостоящая процедура оценки эффективности обучения сведет эту эффективность к нулю, в лучшем случае.

Дж.Филипс добавил в систему оценки эффективности обучения **пятый уровень – оценку возврата на инвестиции (ROI)**. На этом уровне определяют,

каково отдача от инвестиций в обучение. Для этого изменения бизнес-показателей, зафиксированные на четвертом уровне, должны быть переведены в денежное выражение. Кроме того, определяются затраты на проведение обучения. Расчеты ROI производятся по формуле:

$$\text{ROI} = (\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100\%$$

С одной стороны, расчет ROI позволяет количественно выразить улучшение работы сотрудников в результате обучения, способствует принятию обоснованных решений. С другой стороны, показатель имеет существенные недостатки. Можно точно подсчитать затраты на обучение, однако сложности возникают с определением доходной части формулы, так как на доходы организации помимо обучения влияет еще множество внешних и внутренних факторов.

ROI используется не только при оценке эффективности обучения, но и для обоснования инвестиционных проектов. Недостаток показателя заключается в том, что ROI не носит стратегической направленности. Обоснование проектов по ROI поощряет краткосрочные инициативы с низкой степенью риска, что не способствует развитию бизнеса. Расчет ROI может сам по себе оказаться неэффективным, требуя больших усилий, денежных и временных затрат, в результате чего ценность собранной информации не будет соответствовать затратам на ее получение.

Однако оба предложенных варианта являются очень сложными, дорогостоящими и приемлемыми только для крупных организаций.

ЛЕКЦИЯ 6. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.

6.1. Содержание оценки кадрового потенциала.

6.2. Оценка деятельности персонала.

6.3. Методы оценки деятельности сотрудников

6.4. Общие понятия аттестации кадров.

6.1. Содержание оценки кадрового потенциала.

Потенциал работника – профессиональные знания, умения и навыки, жизненный и производственный опыт, социально – психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности, и ряд других характеристик, которые могут позволить работнику соответствовать профессионально-должностным и психофизиологическим требованиям, и успешно выполнять производственные функции.

Трудовой потенциал работника – совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- **психофизиологическая составляющая:** состояние здоровья (физическое и психическое состояние, вес, режим и качество питания, занятие спортом, употребление алкоголя, курение), работоспособность, выносливость;
- **социально-демографическая составляющая:** возраст, пол, семейное положение (семейный, одинокий, наличие детей, материальное положение семьи, микроклимат в семье);
- **квалификационная составляющая:** уровень образования, стаж работы, объем трудовых навыков, профессионализм, творческие способности;
- **личностная составляющая:** отношение к труду (дисциплина, ответственность, инициативность), ценностные ориентации, тип темперамента, черты характера и др.

Квалификационный потенциал работника – совокупность квалификационных характеристик работника (специализация, образование, повышение квалификации, уровень подготовки, опыта, знаний, навыков), определяющих степень его профессиональной подготовленности к качественному выполнению трудовой операции.

Квалификационный потенциал с одной стороны характеризует потенциальную возможность человека выполнять работу, определенной сложности (так, например, в дипломе о высшем образовании отражается та должность, исходя из которой можно определить тот спектр вопросов, которые может решать работник), с другой – об уровне развития самого работника.

6.2. Оценка деятельности персонала.

Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, способностей, навыков, мотивации) требованиям исполняемой организационной роли. Проведение такой оценки включает:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности технологических процессов персоналом;
- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям профессии, сферы деятельности, технологии работы и классификатору должностей;
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- оценку текучести кадров и абсентизма, анализ данных об использовании рабочего времени;
- исследование и анализ социальных, санитарно-гигиенических, производственных и бытовых аспектов трудовой деятельности;
- диагностику основной ориентации управленческого персонала, распределения управленческих ролей и ролевого репертуара в групповой работе;

- проверку наличия управленческого и инновационного потенциала у сотрудников организации, их способности к обучению, наличия сверхнормативной активности и умения проектировать новые технологии реализации деятельности.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы: характеристики личностных качеств; профессиональное поведение; результативность труда.

Показатели оценки персонала		
Личностные качества	Профессиональное поведение	Результативность труда

Показатели **личностных качеств** наиболее сложно определить, поскольку, во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности, во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерить.

Показатели **профессионального поведения** охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и т.п.

В **оценке результатов труда** можно выделить объективные и субъективные показатели. **Объективные показатели** достаточно легко измеримы и, как правило, охватываются информационной системой предприятия. Такие показатели используются для оценки производственной деятельности персонала предприятия и тех функциональных подразделений, результаты деятельности которых могут иметь количественное выражение. Например, для отдела главного механика – это соблюдение сроков планово-предупредительного ремонта оборудования, время устранения неисправностей и т.п. Для отдела материально-технического снабжения – это сроки поставок и цены.

Субъективные показатели используются при оценке деятельности в тех подразделениях, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности деятельности (плановый

6. 3. Методы оценки деятельности сотрудников

Существует множество методов оценки результатов деятельности сотрудников. Выбор конкретного метода оценки зависит от установленных целей. Например, методы, используемые для субъективной оценки результатов труда, профессионального поведения и личностных качеств персонала, можно разделить на две основные группы:

- методы индивидуальной оценки, предназначенные для оценки одного сотрудника;

- методы групповой оценки, предназначенные для оценки коллектива людей и определения значимости каждого сотрудника в коллективе.

Методы индивидуальной оценки по сути своей представляют собой ранжирование, когда оценивающим предлагается заданная шкала с балльными значениями оцениваемых показателей. Используемые шкалы для оценки показателей могут быть разными, в зависимости от оцениваемых показателей. Наиболее распространенными являются:

- описательная шкала, которая используется при необходимости подробного описания качественных значений оцениваемого показателя;
- номинальная шкала используется в том случае, если оцениваемый показатель достаточно хорошо описывается понятиями (например, очень хорошо, хорошо, удовлетворительно, плохо, очень плохо; либо: постоянно, часто, иногда, редко, никогда и др.);
- шкала рейтингов поведенческих установок напоминает метод описательной шкалы, с той лишь разницей, что показатель оценивается не по качественным характеристикам, а по предлагаемым ситуациям управленческой деятельности.

Методы групповой оценки дают возможность сравнить между собой результативность деятельности сотрудников внутри коллектива. Шкалы, используемые при групповой оценке, идентичны шкалам индивидуальной оценки.

Для оценки деятельности персонала используются также следующие **методы**: критические эпизоды, эссе, рабочие стандарты, принудительное распределение, отчет о выполнении деятельности с использованием принудительного выбора и взвешенного перечня, рейтинговые шкалы поведенческих якорей (метод BARS), оценочное интервью.

6.4. Общие понятия аттестации кадров.

Аттестация – форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Аттестация кадров – организационно-правовой порядок установления квалификации специалистов.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств личности и ее потенциала требованиям выполняемой деятельности.

Решение о проведении аттестации, а также перечень работников, подлежащих аттестации, и периодичность её проведения определяется нанимателем. Периодичность проведения аттестации должна быть не реже 1 раза в 5 лет. Должностные лица, которые необоснованно игнорируют периодическое проведение

аттестации или проводят её с нарушением законодательства, привлекаются к дисциплинарной ответственности.

Цели аттестации могут быть явными и неявными (латентными).

Основные задачи аттестации:

- Объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- Выявление необходимых управленческих навыков для дальнейшего зачисления кандидатур в резерв на выдвижение;
- Определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки кадров.

Объектами аттестации являются:

- Деятельность – оценивается комплектностью, масштабностью, сложностью;
- Результаты деятельности – степенью достижения поставленных целей, своевременностью, качеством выполнения заданий;
- Личные качества работника, влияющие на результативность труда.

Аттестация проводится с целью рациональной расстановки кадров и их эффективного использования. По результатам аттестации принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимаемую должность.

Существует **4 вида** аттестации служащих:

1. Очередная аттестация;
2. Аттестация по истечении испытательного срока
3. Аттестация при продвижении по службе
4. Аттестация при переводе в другое структурное подразделение

Успешному проведению аттестации во многом способствует уровень её подготовленности. Ответственность за своевременное качественное проведение аттестации возлагается на нанимателя. Организационная работа ведется силами кадровой службы при активном содействии руководителей структурных подразделений предприятий.

Процесс аттестации включает следующие **этапы**: (периоды)

1. Подготовительный,
2. Проведение аттестации.
3. Подведение итогов аттестации.

В очередную аттестацию не включаются:

- лица, проработавшие в данной должности по данной профессии менее года;
- молодые специалисты в течение первого года после окончания учебного заведения;
- беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до 3-х лет, в течение первого года после выхода на работу;
- работники, находящиеся на длительном лечении.

По результатам аттестации выносится решение о соответствии работника занимаемой должности с учетом его квалификации, личных качеств. Решение об оценке аттестуемого и рекомендации комиссии считаются принятыми, если за них проголосовало большинство присутствующих членов комиссии.

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе:

- понизить или повысить работника в звании или квалификационной категории,
- повысить или понизить должностной оклад,
- установить или изменить надбавку к нему.

В случае признания работника не соответствующим занимаемой должности наниматель вправе перевести его на другую должность с письменного согласия работника в срок не позднее 1 месяца, при отсутствии другой работы или отказе работника перейти на другую должность – уволить его по п.3 ст.42 Трудового кодекса РБ.

Роль кадровых служб в аттестации состоит в разработке на основе действующего законодательства её детальных положений и принципов, контроле их применения, хранении полученной информации о персонале.

ЛЕКЦИЯ 7. ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ.

- 7.1. Понятие трудовой адаптации.**
- 7.2. Виды трудовой адаптации.**
- 7.3. Оценка результатов адаптации.**
- 7.4. Управление адаптацией работников.**

7.1. Понятие трудовой адаптации.

В широком смысле слова **под адаптацией** понимается реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. С позиций управления персоналом необходимо различать адаптацию работника и адаптацию персонала.

Согласно В.Р. Веснину адаптация имеет две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).
2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями, навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде. С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как

формирование у нового работника требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Адаптация работника – приспособление человека к рабочему месту и трудовому коллективу.

Адаптация персонала – процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

По мнению Эдгара Шейна, адаптация сотрудника включает три составные части: обучение на рабочем месте; познание существующих в организации «нитей власти»; осознание им норм поведения, принятых в организации.

В самом общем виде **адаптация персонала** – управляемый процесс приспособления нового работника к: организационной культуре компании, своему первичному коллективу, требованиям, предъявляемым к нему компанией, собственному рабочему месту.

Основными целями адаптации являются:

- уменьшение первоначальных издержек, снижение влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников;
- сокращение вероятности увольнения новых сотрудников;
- формирование у нового сотрудника чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии;
- формирование правильного понимания новым работником своих должностных обязанностей и стоящих перед ним задач;
- развитие у нового сотрудника умений и навыков выполнения работы;
- повышение уровня сплоченности коллектива и др.

Для определения этапов адаптации необходимо четко различать процесс адаптации самого работника и процесс организации адаптации данного работника. Что касается процесса адаптации самого работника, то большинство специалистов соглашаются с мнением, что имеются следующие три этапа **адаптации работника**: ознакомительный (около 1 месяца); оценочный (до 1 года); интеграция в организацию.

Этапы организации процесса адаптации, по мнению А.А.Брасса, следующие



7.2. Виды трудовой адаптации.

Классифицировать адаптационные мероприятия, проводимые в организации, можно по различным критериям.

По влиянию на поведение нового сотрудника:

- ***пассивная:*** новый сотрудник выступает как пассивный объект адаптационных мероприятий;
- ***активная:*** адаптационные мероприятия побуждают нового сотрудника к самостоятельному вхождению в организацию.

По воздействию на личность нового работника:

- ***прогрессивная***, способствующая развитию личности;
- ***регрессивная***, не способствующая развитию личности новичка. Например, регрессивная адаптация будет иметь место в том случае, если человек, достигший пенсионного возраста, переходит на нижестоящую должность.

По причинам, вызвавшим необходимость адаптации:

- ***при начале трудовой деятельности***, когда человек впервые приходит на постоянную работу в конкретную организацию;
- ***при смене работы;***
- ***при повышении в должности***, когда расширяется круг производственных контактов работника, повышается уровень решаемых задач и мера ответственности;
- ***при понижении в должности***, когда человеку необходимо помочь справиться со стрессовой ситуацией;
- ***при увольнении сотрудника***, когда организация оказывает ему помощь в нахождении нового места работы или в переквалификации.

По направленности:

- ***производственная***, которая подразделяется на: профессиональную, психофизиологическую; социально-психологическую; административную;
- ***непроизводственная***, которая подразделяется на:
 - ✓ адаптацию к социальной инфраструктуре организации: нового работника знакомят с возможностями по улучшению жилищных условий. По использованию услуг учреждений общественного питания, образования и культуры, физкультурно-оздоровительных учреждений и баз отдыха;
 - ✓ адаптацию к непроизводственному общению с коллегами: новичка вовлекают в проводимые в нерабочее время различные мероприятия организации или подразделения.

По уровню различаю адаптацию:

- ***первичная;***
- ***вторичная адаптация.***

7.3. Оценка результатов адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью - имеет свое начало и окончание. Начало адаптации – это начало деятельности работника в новых условиях. Для определения предела адаптации могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации:

- 1) объективные показатели – уровень и стабильность количественных показателей труда:
 - систематическое выполнение норм;
 - рост квалификации;
 - уровень трудовой дисциплины;
 - профессиональная устойчивость;
 - качественное изготовление продукции.
- 2) субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом, заработной платой.

Оценка адаптации может исходить из характеристики и результатов каждой из ее сторон. Для характеристики психофизиологической адаптации используют показатели выработки, состояния сердечно-сосудистой системы, дыхания, скорость восстановления и пр.

Профессиональную адаптацию характеризуют такие показатели как степень освоения норм выработки, эффективность труда, выход на средний уровень брака продукции по вине работника и пр.

Для характеристики социально-психологической адаптации используют показатели: уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее компонентами, характер взаимоотношений с коллегами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе и пр.

7. 4. Управление адаптацией работников.

Управление процессом адаптации – активное воздействие руководителя, менеджера на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание: субъективных характеристик работника (пол, возраст, образование, стаж); знание факторов производственной среды и характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации.

Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует учитывать:

- возможности предприятия (условия труда, гибкого рабочего времени),
- различия на новом и прежнем месте,
- особенности новой и прежней профессии,

- проведение кадровой политики предприятия.

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному. Для одной профессии при определенных условиях работы сложной может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других – социально-психологическая.

Молодой специалист, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами адаптации, а для работника, перешедшего в другое подразделение, требования к социально-психологической адаптации могут быть ослаблены, т.к. придется приспособливаться только к трудовому коллективу.

Основа процесса управления адаптацией включает:

- анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение мотивов поступления, ожиданий, связанных с предприятием);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он сможет проработать в коллективе);
- введение новичка в коллектив;
- собственно, контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
- ликвидация причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины не адаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и ее негативных последствий, можно выделить: профессиональный отбор кадров, хорошо поставленную профессиональную ориентацию.

Для успешного управления адаптацией на предприятиях создаются специализированные службы адаптации кадров.

Основные задачи службы адаптации:

- разработка и внедрение мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника;
- осуществление деятельности по стабилизации трудового коллектива,
- росту трудовой отдачи работников,
- повышению удовлетворенности трудом,
- координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации.

Службы адаптации для повышения эффективности процесса адаптации всех сотрудников разрабатывают программы адаптации. Программы адаптации можно разделить на:

- ***общие***, в которых затрагиваются вопросы, касающиеся всей организации в целом (в реализации таких программ обычно задействованы руководители

организации, руководители или специалисты функциональных служб и общественных организаций;

- *специализированные*, которые охватывают вопросы, связанные непосредственно с определенным подразделением и рабочим местом. В реализации таких программ обычно задействованы линейные руководители, наставники, сторонние организации или специалисты, если возникает необходимость в специализированном обучении.

ЛЕКЦИЯ 2.8. УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ.

8.1. Карьера: виды и этапы.

8.2. Типовые модели карьеры.

8.3. Выбор карьеры.

8.4. Планирование карьеры.

8.5. Профессиональная карьера госслужащего.

8.1. Карьера: виды и этапы.

Карьера означает успешное продвижение в области служебной, научной, производственной или общественной деятельности, достижение авторитета, признания, известности, славы.

Карьера – результат осознанной позиции и активного поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Успешность карьеры можно оценивать с двух позиций: с позиций окружения работника – людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; с позиций самого работника – его отношение к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу.

По мнению Л.И. Ивановой-Швец термин «этап карьеры» в теории управления персоналом не получил однозначное значение. И это связано с тем, что этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в личной карьере:

- *предварительный этап* включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет;
- *этап становления*, который длится примерно пять лет от 25 до 30;
- *этап продвижения* длится от 30 до 45 лет;
- *этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет;

- **этап завершения** длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. На последнем – пенсионном этапе карьера в данной организации (виде деятельности) завершена.

Е.М. Бабосов различают два вида карьеры – **профессиональную** и **внутриорганизационную** (вертикальная и горизонтальная).

Л.И.Иванова-Швец пополняют данную классификацию другими видами.

Карьера межорганизационная – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития– последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Карьераспециализированная– вид карьеры, характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры.

Карьера центростремительная (скрытая) – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации.

Карьера-молния – стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными условиями.

8.2. Типовые модели карьеры

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть **перспективной или тупиковой**.

Выделяют 4 основные **модели карьеры**:

- карьера «**трамплин**» широко распространена среди руководителей и специалистов. Она предполагает, что жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации.

- Модель карьеры «змея» предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время 1-2 года. Наибольшее распространение эта модель получила в Японии на крупных фирмах.

- модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о сохранении, перемещении или повышении в должности.

8.3. Выбор карьеры

Для оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека. Для этой цели часто используют схему выбора карьеры по типологии личности Дж. Голланда.

По концепции Голланда один из типов всегда доминирует, учитывая содержание доминирующих и не доминирующих ориентации, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен.

Типология личности Дж. Голланда

Тип личности	Содержание деятельности
Реалистический	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
Исследовательский	Ориентация на поиск
Артистический	Ориентация на эмоциональное проявление, самопрезентацию
Социальный	Ориентация на взаимодействие с людьми
Предпринимательский	Ориентация на влияние на людей
Конвенциональный	Ориентация на манипулирование данными, информацией

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является типология Е.А. Климова, все виды деятельности разделены по предметам труда:

- Тип П – человек-природа;
- Тип Т – человек-техника;
- Тип Ч – человек-человек;
- Тип З – человек-знак;
- Тип Х – человек-художественный образ.

Для успешного управления карьерой важно знать причины и мотивы, побудившие сотрудника сделать той или иной профессиональный выбор.

8.4. Планирование карьеры

Карьера работника в большей степени зависит от его желания её развития, а предприятие должно содействовать этому, если это отвечает его планам. Развитие карьеры работника, т.е. переход от одного этапа к другому, всегда регулируется потребностью предприятия, на котором работает работник. Но администрации предприятия следует иметь в виду, что карьера должна быть управляемым процессом, а значит, плановым. При этом планирование должно быть долгосрочным и увязано с планами развития предприятия.

Основанием для составления плана развития карьеры может служить наличие следующих показателей, характеризующих деятельность и поведение работника:

- 1) мотивация на карьеру;
- 2) качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- 3) заключение аттестационной комиссии;
- 4) профессиональная компетентность и эрудиция;
- 5) заключение или рекомендация другого предприятия, если работник переведен из него;
- 6) психологическая пригодность к требуемой новой производственной деятельности.

При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 лет и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности происходит через 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда.

Карьера работника должна строиться, исходя из ряда принципов её развития:

- Индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры работника;
- Заинтересованность предприятия и работника в развитии карьеры, что предполагает перспективное развитие производства, мотивацию сотрудников;
- Стимулирование и материальное обеспечение, финансирование развития карьеры работника в планах предприятия;
- Обязательность профессионального роста, что предполагает повышение квалификации, рост профессионализма сотрудников;
- Удовлетворенность и социально-психологический комфорт, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия;
- Объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей и менеджеров, планирующих и контролирующих развитие карьеры.

При планировании карьеры работника необходимо иметь в виду, что решаются задачи, которые стоят перед организацией и самим работником. Они могут как совпадать, так и не совпадать.

8.5. Профессиональная карьера госслужащих

Профессиональная карьера госслужащих - продвижение по должностным ступеням организационной иерархии в системе государственного управления, а также процесс реализации человеком своих деловых возможностей. Профессиональная карьера обычно сопровождается личностным профессиональным развитием.

На формирование модели профессиональной карьеры влияют личностные факторы. В результате чего повышается вариативность при выборе карьеры и ее практическом осуществлении. Это касается: сроков, времени, характера продвижения по служебной лестнице.

"Типичная" профессиональная карьера - постепенное продвижение государственного служащего к вершинам должностной иерархии по мере роста профессионализма. Продолжительность такой карьеры, как правило, равна продолжительности активной трудовой деятельности (в среднем 35-40 лет). За это время государственный служащий может последовательно пройти от 8 до 12 "должностных позиций".

"Скоростная" карьера характеризуется стремительным, но все же последовательным должностным продвижением госслужащего по вертикали организационной структуры. По времени такая карьера в два-три раза короче, чем типичная. Если в первом случае средняя продолжительность пребывания в должности от трех до четырех лет, то при "скоростной" карьере - от одного года до двух лет.

"Десантная" профессиональная карьера отличается тем, что государственные служащие такого типа готовы занять любую должность в различных сферах деятельности, причем замещение должности чаще всего происходит спонтанно.

"Замедленная" профессиональная карьера характеризуется пребыванием госслужащего на отдельных должностях более пяти-шести лет ("застывание", стагнация).

Возможна и **"атипичная"** профессиональная карьера, когда должностное продвижение государственного служащего характеризуется стремительными "взлетами" или "падениями", перескакиванием через одну, а то и две ступени иерархической лестницы.

При оценке ситуации важно учитывать, на каком этапе профессиональной карьеры находится тот или иной служащий. Каждому этапу соответствуют свои задачи, цели и характеристики, начиная от профессионального самоопределения и заканчивая, становлением как профессионал и удовлетворением результатами собственной деятельности.

ЛЕКЦИЯ 2.9. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ.

9.1. Понятие резерва кадров и принципы его формирования.

9.2. Методы подбора сотрудников в резерв.

9.3. Порядок отбора и зачисления в резерв.

9.1. Понятие резерва кадров и принципы его формирования.

Формирование резерва кадров является важной задачей для эффективного развития организации. **Резерв кадров** - часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.

Резерв кадров на руководящую работу – контингент перспективных по возрасту и образованию работников из числа линейных и функциональных руководителей, специалистов и рабочих, обучающихся без отрыва от производства в высших и средних специальных учебных заведениях, обладающих способностями к руководству людьми, отвечающих требованиям, предъявляемым к руководителям.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

При работе с резервом руководителей большинство организаций выделяют две группы:

- группа преемников или дублеров – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые в настоящий момент готовы к работе в этих должностях или будут готовы к этому в ближайшем будущем;
- группа молодых сотрудников, имеющих лидерский потенциал – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

В резерв кадров включаются специалисты и руководители, рекомендуемые для замещения должностей, назначение на которые и освобождение, от которых производится приказами директора организации. При установлении количественного состава резерва кадров необходимо исходить из общего количества номенклатурных должностей с тем, чтобы на каждую руководящую должность иметь по несколько кандидатов в резерве.

Источниками формирования резерва кадров являются:

- квалифицированные специалисты;
- заместители руководителей подразделений;
- руководители низового уровня;
- дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

Формирование резерва на выдвижение – процесс подбора, изучения и подготовки кадров с целью дальнейшего использования по конкретному виду деятельности на определенном уровне управления.

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов, учитывая, что подготовка руководителя на базе высшей школы занимает 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности наступает в 35-40 лет, то возраст кандидатов в резерв 25-30 лет;
- рациональное определение структуры и состава резерва, т.е. на каждую должность иметь не менее 2 – 3-х кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв на основе широкой гласности в организации работы.

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей.

9.2. Методы подбора сотрудников в резерв.

Социально-психологические	Практические	Учебные
Изучение личного дела и других документов. Собеседование с кандидатами. Отзывы о работнике руководителя, коллег и подчиненных. Психологические тестирования. Экспертная оценка.	Временное замещение руководителя на период его временного отсутствия. Стажировка на передовом предприятии. Дублерство. Назначение руководителем коллектива, выполняющего временную задачу.	Деловые игры. Разбор конкретных ситуаций. Тренинги. Бизнес-проектирование.

9.3. Порядок отбора и зачисления в резерв.

В процессе подготовки резерва принято выделять 9 этапов:

- 1) определение ключевых должностей;
- 2) определение характеристик будущих руководителей;
- 3) отбор кандидатов в резерв руководителей;
- 4) определение потребностей развития;
- 5) подготовка планов развития;
- 6) реализация планов подготовки преемников;
- 7) оценка прогресса развития;
- 8) назначение на должность;

9) адаптация.

Для оптимальной подготовки кандидатов к будущей должности могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем или другом предприятии;
- учеба в высшем учебном заведении и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

1. Отбор кандидатов должен производиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
2. Решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждает приказом по организации;
3. Для каждого работника стажера утверждается руководитель стажировки основной и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;
4. Руководитель стажеров, включенных в группу резерва кадров, получает материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов служебно-профессионального продвижения;
5. Стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем, на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией ***три вида программ:***

- Общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики, повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв. Форма контроля – сдача экзамена.
- Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по специальным проблемам, решение конкретных производственных программ. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.
- Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений по следующим направлениям: производственная практика отечественных и зарубежных предприятий, стажировка на резервной должности.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность.

ЛЕКЦИЯ 10. КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА И АУДИТ ПЕРСОНАЛА.

- 10.1. Виды, элементы и формы контроля маркетинга персонала.**
10.2. Основные подходы к контролю маркетинга персонала.
10.3. Принципы и дисфункции контроля маркетинга персонала.
10.4. Аудит персонала.

10.1. Виды, элементы и формы контроля маркетинга персонала

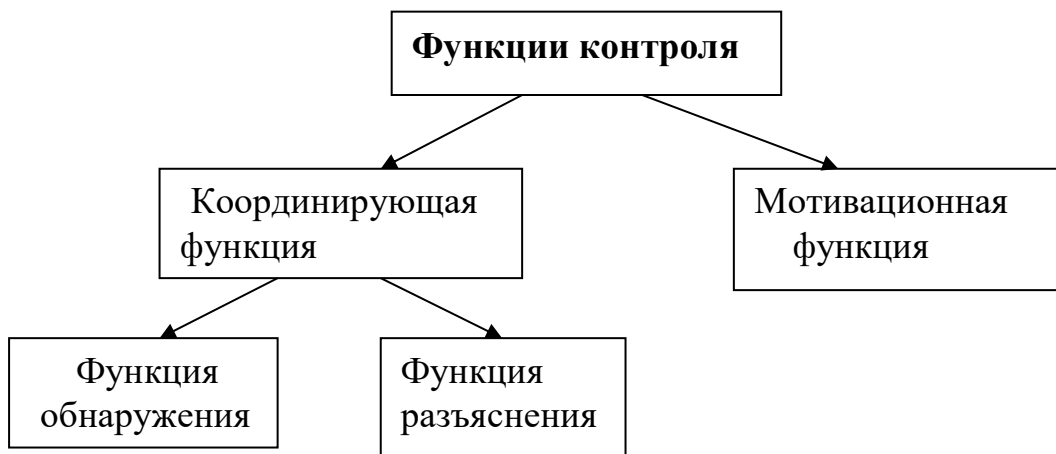
В теории управления контроль выступает как элемент обратной связи, так как по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов и даже норм и нормативов.

Контроль может быть: **предварительным, текущим и заключительным.**

Элементами контроля являются:

- **объекты контроля**, в круг которых включаются непосредственно мероприятия и процедуры, позволяющие получать требуемую для контроля информацию;
- **методы контроля**, способствующие измерению и сопоставлению действительного и желаемого;
- **субъекты контроля** (носители контроля), включающие отдельных работников организации, отделы или подразделения, а также внешние по отношению к организации органы или учреждения;
- время проведения контроля.

Функции контроля маркетинга персонала.



Для обнаружения возможных ошибок в планировании персонал-маркетинговой деятельности или ее реализации контроль может быть осуществлен в различных формах: контроль предпосылок, контроль реализации и метаконтроль.

10.2. Основные подходы к контролю маркетинга персонала.

Наиболее популярными являются следующие методы измерения персонал-маркетинговой деятельности: анализ привлекательности, аудит и контроллинг маркетинга персонала.

Анализ привлекательности определяется двумя способами. Первый требует построения **профиля привлекательности**, который характеризует субъективное восприятие и оценку материальных и нематериальных побудителей к труду. Другой возможностью выявления привлекательности является **портфель привлекательности**. Требуемый профиль представляется в данном случае не как комбинация установленных параметров признаков, а как целевая траектория. Выявление фактического профиля позволяет представить собственное предприятие в «абсолютном выражении» и реалиях по отношению к конкурентам на рынке труда.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа порождает **кадровый контроллинг**.

Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации. Цели кадрового контроллинга:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантий надежности и повышения качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем и систем управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, по отношению к управлению производством);
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе и т.д.

Различают две версии контроллинга маркетинга персонала, применяемые в зарубежной практике, Р.Вундерера и Е.Дитмана.

10.3. Принципы и дисфункции контроля маркетинга персонала

Принципы контроля маркетинга персонала: ориентация на результаты; соответствие контролируемому виду деятельности; своевременность; гибкость и экономичность; отражение и следование целям организации.

Согласно числу показателей, или характеристик объекта контроля различают одномерный и многомерный виды контроля. Если в оценочном поле оказывается один показатель, то соответственно контроль можно классифицировать как одномерный. Этот вид контроля может быть осложнен **«дисфункциональным действием»**, способным к «подавлению климата, создаваемого контролем». Дисфункции могут произойти в том случае, если контролируемый считает, что его работа через установленный показатель контроля измерена или оценена неверно.

Можно выделить три аспекта, которые могут стать предлогом для сотрудников избежать контроля:

- содержание,

- время,
- сфера ответственности.

В силу этого наиболее целесообразен **многомерный контроль**, который с одной стороны, позволяет рабочее поведение сотрудников измерить через множество показателей. С другой стороны, его применение способствует формированию современных контролируемых показателей, характеризующих работу как совместный процесс.

10.4. Аудит персонала.

Аудит персонала (от англ. audit – проверка или ревизия отчетности) – система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации. Главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

Организационно-кадровый аудит позволяет решить следующие **задачи**:

- определить соответствие организационного и кадрового потенциала целям стратегии развития организации;
- выявить соответствие деятельности персонала и структуру управления организации существующей нормативно-правовой базе;
- определить эффективность работы с персоналом по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями;
- выявить причины возникающих в организации социальных проблем и определить возможные пути их разрешения или снижения негативного воздействия.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки **принципов**: профессионализм, независимость, достоверность, честность, объективность, сопоставимость с международным правом.

Аудиту подлежат три основные области:

- 1) процессы – управленческие и кадровые,
- 2) структуры
- 3) персонал.

Классификация типов аудита может осуществляться по различным основаниям. Л.Н.Иванова-Швец предлагает разделить аудит персонала по следующим признакам: периодичность проведения, полнота охвата изучаемых объектов, методика анализа, уровни проведения и способ проведения.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее

успешного функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией.

Аудит персонала осуществляется в 4 этапа:

- 1) *подготовительный,*
- 2) *этап сбора информации,*
- 3) *этап обработки и анализа информации.*
- 4) *заключительный этап.*

По результатам аудита можно оценить: коэффициент кадровой обеспеченности и потребность в персонале; качественную структуру управленческого персонала; - потребность в обучении; стили управления; социально-психологический климат.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ЧЕЛОВЕКА.

ЛЕКЦИЯ 3.1. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ: ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ.

- 1.1. *Понятие поведения человека и его виды.*
- 1.2. *Типы трудового поведения.*
- 1.3. *Факторы, влияющие на поведение человека в трудовом коллективе.*

1.1. Понятие поведения человека и его виды.

Под *поведением* понимается совокупность взаимосвязанных действий и поступков человека, находящихся под воздействием личностных и ситуационных факторов для приспособления к окружающей среде. Типы поведения людей могут классифицироваться по многим основаниям:

- по сфере осуществления поведения: официальное (деловое) и межличностное;
- по субъекту: индивидуальное и коллективное;
- с точки зрения преднамеренности: заранее спланированное и спонтанное;
- по функциям: управленческое и исполнительское;
- по мотивации: ценностное и ситуационное;
- по характеру: пассивное и активное;
- по задачам приближения к запланированному результату: рациональное и нерациональное.
- в зависимости от степени осознания человеком факторов, обуславливающих его поступки, и контроля над ними: реактивное; инстинктивное; эмоциональное; свободное целенаправленное.

В.Р.Веснин считает, что основными формами поведения человека в социальной сфере являются следующее:

- "ангельское" – в форме полного отрицания зла и насилия;

- высокоморальное, провозглашающее неукоснительное соблюдение высоких принципов поведения (честность, бескорыстие, щедрость, мудрость, искренность и т.п.);
- нормальное, основанное на приверженности к принципам общественной морали, допускающие отклонения и недостатки;
- аморальное, когда личные интересы, мотивы и потребности ставятся выше принятых норм поведения в социальной группе;
- "дьявольское", т.е. абсолютно аморальное, противоправное и противоречащее законам, общественной морали и нормы.

1.2. Типы трудового поведения.

Согласно В.Р. Веснину, в целом у человека могут иметь место три типа трудового поведения. Каждый из них характеризуется мотивами, пониманием его необходимости и волей к нему:

1. Для одних людей поведение является вынужденным, внешне навязанным, что обусловлено непониманием его важности и необходимости, отсутствием требуемых навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинения воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление.

2. Для других определенное трудовое поведение внутренне желаемо, приносит определенное удовольствие. Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение не принесут большого эффекта, ибо на первое место ставится задача достижения комфортного состояния.

3. Для третьих руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга. В этом случае они имеют по-настоящему активный, творческий характер, эффективны, результативны.

С точки зрения последствий для выполняемой работы (окружающих), поведение может быть позитивным и негативным. В соответствии с особенностями поведения, выделяются следующие типы людей: лидеры, индивидуалисты, коллективисты, приспособленцы.

Поведение людей в организации подчиняется следующим **законам**:

- Закон неоднозначной реакции вследствие разного восприятия разными людьми одних и тех же событий, и воздействий;
- Закон самосохранения;
- Закон компенсации недостатков в одном отношении достоинствами в другой и прочее.

1.3. Факторы, влияющие на поведение людей

Принято выделяет следующие **основные факторы**, влияющие на поведение людей:

1. Социальная роль;

2. Особенности восприятия окружения и представления о своем месте в ней;
3. Социальная установка,
4. «Я-состояние»,
5. Желание произвести благоприятное впечатление,
6. Уверенность в себе, своих силах,
7. Ценностная ориентация,
9. Принципы,
10. Позиция,
11. Настроение и настрой (отношение к происходящему в данный момент),
12. Внешние воздействия.

Модели поведения человека, связанные с реакцией на них, называются **биотипами**, среди которых выделяют три разновидности:

А - адреналовый. Характеризуется высокой требовательностью человека к себе и окружающим, ответственностью, ревностным отношением к работе, трудоголизмом и трудолюбием

НА - норадреналовый. Его обладатели замкнуты, скрытны, немногословны, властны, остро переживают неудачи;

А + НА - смешанный. Предполагает изменчивость настроения, повышенную эмоциональность, яркое воображение, чувственность владельцев, сопереживание окружающим.)

13. Внутреннее состояние человека,
14. Потребности, интересы, степень их остроты,
15. Психологические особенности субъекта – направленность, темперамент, склонность к риску,
16. Жизненные особенности, уровни образования, знание и понимание ситуации,
17. Привычки,
18. Особенности ситуации,
19. Воздействия со стороны руководителя,
20. Отношение с окружением.

Управление поведением людей представляет собой систему мер по формированию его принципов и норм, стимулированию желательных поступков, предотвращению или пресечению нежелательных.

ЛЕКЦИЯ 3.2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА.

- 2.1. Корпоративная культура и ее характеристики.**
- 2.2. Этапы формирования корпоративной культуры.**
- 2.3. Факторы, влияющие на формирование культуры**
- 2.4. Структура и уровни корпоративной культуры.**
- 2.5. Способы изменения корпоративной культуры.**

2.1. Корпоративная культура и ее характеристики

Корпоративная (организационная) культура базируется на основополагающих ценностях, разделяемых членами компании. Высокий уровень корпоративной культуры является важным стратегическим фактором, мобилизующим все структурные звенья организации и её отдельных работников на достижение поставленных целей в рамках продекларированной миссии компании.

К наиболее значимым *характеристикам корпоративной культуры* относятся:

- осознание работником своего места в компании (группе);
- тип совместной деятельности;
- нормы поведения;
- тип управления;
- культура общения;
- система коммуникаций;
- деловой этикет;
- традиции компании;
- особенности трактовки полномочий и ответственности;
- трудовая этика.

Корпоративная культура выступает как фактор, интегрирующий интересы работника и работодателя посредством закрепления определенных «правил игры», т.е. ожидаемых поведенческих установок для конкретной ситуации, поведенческих стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы и соблюдением норм.

Решающим фактором в становлении корпоративной культуры является философия компании, в которой особое внимание уделяется имиджу предприятия.

Имидж предприятия—своеобразная медаль, одна сторона которой представляет собой внутренний образ предприятия, а вторая – ее внешний образ, предназначенный для партнеров, конкурентов, финансово-кредитных организаций налоговой службы и т.п.

2.2. Этапы формирования корпоративной культуры

Корпоративная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл и проходит следующие этапы: зарождение; стабилизация; история корпоративной культуры.

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является культура бизнеса в целом. Культуру бизнеса можно охарактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной организации деятельности корпорации. Естественно, что компании, находящиеся на разных уровнях развития корпоративной культуры, имеют и разные перспективы

Перспективы компаний с различным уровнем корпоративной культуры

Уровень	Характеристика компании	Перспективы компании
Корпоративная культура	Развитая атрибутика корпоративной культуры; ориентация на получение прибыли, завоевание и удержание позиций на рынке; патриотизм, командный дух	При отсутствии способности учитывать быстро меняющиеся условия макросреды компания может стать неэффективной
Межкорпоративная культура	Открытость, готовность к изменениям. Корпоративная культура компании толерантна к другим культурам, их ценностям, нормам и атрибутам	Дополнительные возможности ведения бизнеса, расширение информационных ресурсов, развитие персонала, стабильное функционирование компании
Культура бизнеса	Готовность к социальному партнерству; взаимное обогащение корпоративной культуры компании и общественных ценностей	Развитые ценности и потребности формируют предпосылки для появления новых направлений деятельности

2.3. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

На функционирование корпоративной культуры оказывают влияние целый комплекс разнообразных факторов. Главными, из которых, являются внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции и внутренняя интеграция: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс *внешней адаптации* и выживания связан с поиском организацией своего места на рынке, с ее конкурентоспособностью и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Внутренняя интеграция - поиск, установление и поддержание эффективных способов совместной работы и отношений. Сюда относятся следующие проблемы:

- общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);
- границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации, и ее группах);
- власть и статус (установление правил приобретения, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);
- личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т. п.; определение допустимого уровня открытости на работе);
- награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий);
- идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

Формирование в организации определенной культуры связано с личной культурой руководителя, со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т. п.

2.4. Структура и уровни корпоративной культуры

Принято выделять три уровня корпоративной культуры:

- 1) поверхностный (символический) уровень,
- 2) подповерхностный уровень,
- 3) базовый (глубинный) уровень.

Некоторые исследователи предлагают более дробную структуру корпоративной культуры, выделяя ее следующие **компоненты**:

- корпоративные ценности,
- стили поведения,
- нормы,
- психологический климат.

Только в своей совокупности данные компоненты могут характеризовать уровень развития корпоративной культуры в организации.

2.5. Способы изменения корпоративной культуры

Корпоративная культура не является неизменной, она должна учитывать все обстоятельства функционирования организации. Существуют три модели сочетания изменений в поведении и культуре в организации. В случае **первого сочетания** происходят изменения в культуре без изменений в поведении. **Второе сочетание** – изменения поведения без изменений в культуре. **Третье сочетание** – изменения происходят и в области поведения, и в области культуры.

Чтобы изменения корпоративной культуры не происходили хаотично и в нежелательном направлении необходимо организовать программное планирование изменения культуры организации для этого нужно предусмотреть целый ряд мероприятий: создание определенного центрального руководства, формулировка целей, обучение лиц, выделенных для работы над данным проектом, выделение финансовых средств, информирование сотрудников, организация контроля и др. Только в таком случае корпоративная культура будет способствовать конкурентоспособности организации.

ЛЕКЦИЯ 3.3. ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ.

3.1. Команда в организации.

3.2. Структура команды.

3.3. Командные процессы.

3.4. Роли членов команды.

3.1. Команда в организации.

В теории и практике управления персоналом все чаще стал употребляться термин «команда». Под **командой** понимается совокупность людей, которая осознает свою целостность и обособленность от окружающей социальной среды и стремится к достижению определенных целей. Команды создаются потому, что принадлежность к команде помогает человеку удовлетворить свои социальные потребности; сформировать себя как личность, получить помощь и поддержку при достижении своих собственных целей; получить возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды; получить право участвовать в совместной деятельности, приносящей определенную выгоду.

Классификация типов команд

Критерий классификации	Типы команд
организационная структура	формальная, неформальная
сфера управления	управленческая, производственная, научная, экспертная
период существования	постоянная, временная
цель формирования	для решения экстренных проблем; для решения проблем, находящихся на стыке интересов нескольких субъектов или на стыке нескольких сфер деятельности и др.
особенности организации	совместные, дистанционные

Эффективность команды имеет две составляющие: степень реализации ее целей; удовлетворение, которое испытывают люди от принадлежности к данной

команде. Среди множества факторов, определяющих эффективность команды, можно выделить параметры команды, внешнюю среду функционирования и мотивацию команды.

Все параметры команды можно разделить на две группы: характеристики самой команды и характеристики человека в команде. В **характеристику самой команды** входят:

- композиция,
- структура,
- командные процессы.

Характеристики, определяющие положение человека в команде, включают в себя: - ожидания команды в отношении данного человека; - статус человека в команде; - роль, исполняемая членом команды.

3.2. Структура команды.

Структурировать любую команду можно по различным критериям, наиболее важными из которых являются: предпочтения, существующие в команде (структура предпочтений); распределение власти в команде (структура власти); коммуникации, существующие в команде (структура коммуникаций).

Структура предпочтений является отражением существующих между членами команды симпатий и антипатий. В структуру предпочтений входят:

- социометрические статусы членов команды;
- взаимность эмоциональных предпочтений членов команды;
- устойчивые группы межличностных предпочтений;
- система отвержения в команде.

Для построения структуры предпочтений может использоваться метод социометрии, который можно проводить в двух формах: анонимной и открытой.

Структура власти– взаиморасположение членов команды в зависимости от их способности оказывать влияние на команду и ее деятельность. Существует два основных типа этого влияния, то есть о лидерстве и руководстве.

Коммуникативная структура команды– совокупность позиции членов команды в информационных потоках, связывающих их между собой и с внешним миром. Наиболее важными элементами коммуникативной структуры являются коммуникативный (информационный) центр команды и коммуникативная сеть.

Коммуникативный центр команды– лицо, владеющее и хранящее наибольшее количество информации о жизнедеятельности группы. Владение информацией всегда повышает статус человека в группе, но вместе с тем информация из внешнего мира обычно направляется к члену команды, имеющему высокий статус.

Коммуникативная сеть может быть двух основных типов: централизованная и децентрализованная.

3.3. Командные процессы

Основными процессами, протекающими в команде, являются: процессы становления и развития команды; процессы выработки и реализации командных норм; процессы выработки и принятия решений.

В **процессе становления и развития команды** можно выделить 6 этапов: формирование, бурление, нормирование, функционирование, расширение, распад команды.

Процессы выработки и реализации командных норм иногда называют процессами командного давления. Командные нормы представляют собой определенные, выработанные командой и принятые большинством ее членов правила поведения, с помощью которых регулируются взаимоотношения между членами команды и определяется отношение команды к работе и внешним воздействиям. Особенно остро проблема принятия командных норм встает перед членами команды. Имеются три варианта поведения новичка:

- свободное, сознательное принятие норм и ценностей команды, в этом случае говорят о референтности команды;
- вынужденное принятие под угрозой наказания со стороны команды;
- демонстрация антагонизма по отношению к команде, отстаивание своих норм и ценностей, вплоть до ухода из команды.

Необходимость **процессов выработки и принятия решений** обусловлена тем, что степень реализации стоящих перед командой целей во многом зависит от принимаемых ею решений.

3.4. Роли членов команды. Мотивация команды.

Всякая деятельность человека связана с проигрыванием им определенных ролей, это относится и членам команды, выполняющих два типа ролей: **профессиональную и командную**, под которой понимается то, как член команды применяет свои навыки и опыт

Мередит Белбин выделяет 9 командных ролей.

Командные роли по М.Белбину.

Виды командных ролей	Необходимые личностные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
1	2	3
Мыслитель (генератор идей)	Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления. Стремление к новаторству. Источник оригинальных идей.	Недостаточность опыта межличностного общения. Психологическая неустойчивость. Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей».
Исполнитель	Претворяет идеи в практические действия. Превращает решения в легко выполнимые задания. Вносит упорядоченность в деятельность.	Недостаточная гибкость. Неприязнь к фантастическим идеям. Неприязнь к частым изменениям планов.
Доводчик	Усердие и добросовестность. Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. Отслеживает своевременность выполнения заданий.	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание перепоручать свои обязанности. Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других.
Оценщик (эксперт)	Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации. Стратегический подход и проницательность в оценках. Точность суждений, стремление рассмотреть все возможные варианты.	Недооценка факторов стимулирования и воодушевления. Недостаточность вдохновения и творческого воображения.
Исследователь ресурсов	Владение искусством переговоров, разнообразие контактов. Талант импровизатора, изучает благоприятные возможности. Энтузиазм, коммуникабельность.	Теряет интерес по мере угасания энтузиазма. Перескакивает от одной задачи к другой. Нуждается в повышенном внешнем давлении.
Формирователь	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи, стимулирует работу всей команды. Способствует реализации принятых решений, побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей.	Легко переходит в состояние раздражительности. Импульсивен, нетерпелив. Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительность в поведении. Результат любой ценой.

1	2	3
Коллективист	Способствует гармонизации отношений и устранению разногласий. Внимательно выслушивает собеседника, опирается на мнение других. Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности.	Нерешительность в кризисных ситуациях. Стремление избежать обострения ситуации. Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент.
Председатель (координатор)	Четко формулирует цели, хорошо выполняет функцию ведущего во время дискуссий. Способствует эффективному принятию решений. Имеет хорошие коммуникативные навыки, социальный лидер.	Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям. Склонность к переложению своих обязанностей на других. Может приписывать себе заслуги всей команды.
Специалист	Обладает редко встречающимися навыками и знаниями. Целеустремленность и способность концентрировать усилия. Инициативность и способность всецело отдаваться работе.	Полезен только в узко профессиональной сфере. Слабые коммуникативные навыки. Часто «не видит леса за деревьями».

Необходимым условием **мотивации команды** является знание о требуемых руководством результатах и уверенность в том, что они достижимы. Мотивация может быть эффективной только в том случае, если членство в ней и решаемая задача важна для этого человека. При этом следует учитывать, что, добровольно приходя в команду, человек может иметь собственные скрытые цели, не совпадающие с целями команды.

ЛЕКЦИЯ 3.4. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.

4.1 Мотивационные теории: понятие и классификация.

4.2. Понятие и структура мотивации.

4.3. Виды мотивации

4.4. Стимулирование труда, формы и функции.

4.5. Мотивация и стимулы.

4.1. Мотивационные теории: понятие и классификация

Мотивация к трудовой деятельности является одной из наиважнейших проблем в менеджменте. Существует множество различных мотивационных теорий,

которых можно условно разделить на три группы: содержательные теории мотивации; процессуальные и теории отношений.

Мотивационные теории

Содержательные теории	Теории отношений	Процессуальные теории
Теория потребностей А.Маслоу	Теория человеческого фактора Д.Мак-Грегора	Теория ожидания В.Врума
Теория потребностей Д.Мак-Клелланда	Концепция Э.Шейна	Теория справедливости
Теория потребностей К. Альдерфера	Теория ZY. Оучи	Модель Портера-Лоулера
Теория мотивации Ф. Герцберга		

Содержательные теории мотивации основаны на идентификации внутренних побуждений, заставляющих человека поступать определенным образом. Эти теории связаны с изучением человеческих потребностей и механизма влияния на них в процессе мотивации. При этом под **потребностью** понимается физиологическое или психологическое ощущение человеком недостатка чего-либо. Потребность невозможно непосредственно наблюдать, но о ее существовании можно судить по тому, что делает человек, поскольку именно потребности во многом определяют поведение людей.

В **процессуальных теориях мотивации** поведение человека рассматривается как результат его восприятия окружающего мира и ожиданий, связанных с конкретной ситуацией и возможных последствий поступков. В основе этих теорий лежит исследование трудового поведения работников, механизма распределения их усилий в процессе достижения различных целей. Сторонники этих теорий не заостряют внимание на потребностях, а считают, что поведение людей определяется еще целой совокупностью разнообразных факторов.

Сторонники **теорий отношений** считают, что механизм стимулирования персонала определяется, в основном, отношениями руководителя к природе человека, к его потребностям и устремлениям.

4.2. Понятие и структура мотивации. Понятие мотива.

В концепциях определения понятия «мотивация» можно выделить два подхода. Согласно первому, мотивация рассматривается со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов. Типичным в данном подходе может служить определение мотивации, данное О.С. Виханским и А.И. Наумовым, как совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека

к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Вторая группа ученых рассматривает мотивацию как динамичное образование, процесс. Типичным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Комплексное определение, включающее эти подходы, рассматривает **мотивацию**– процесс побуждения человека к деятельности, направленного на формирование трудового поведения под воздействием внешних и внутренних факторов.

Целью трудовой мотивации является повышение индивидуальной, групповой и организационной результативности. При создании мотивационной системы организации необходимо учитывать ряд важных моментов, например, что сотрудники организации, стремятся чего-либо достичь или избежать, преследуя, прежде всего собственные интересы; и мотивы индивидуального поведения очень сложны, разнообразны и субъективны, но главное – не существует единого эффективного метода для всех. Мотивационный процесс должен охватывать весь трудовой процесс.

В *структуру мотивации труда* входят:

- потребность, которую хочет удовлетворить работник;
- благо, способное удовлетворить эту потребность;
- трудовое действие, необходимое для получения блага;
- цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Совокупность значимых, определяющих мотивов составляют **мотивационное ядро**, в состав которого обычно входят: мотивы обеспечения, мотивы призвания, мотивы престижа.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника.

4.3. Виды мотивации

Принято выделять внешнюю и внутреннюю мотивацию. **Внешняя мотивация**– выгоды (блага), предоставляемые индивиду другим человеком. **Внутренняя мотивация**– удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия.

И.Б. Дуракова предлагает иную классификацию, в которой предусмотрено три вида мотивации:

1) *нормативную* – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

2) **принудительную** – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3) мотивацию **посредством стимулирования** – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Удовлетворяющие факторы (поддерживающие)– факторы, необходимые людям для оправдания минимальных усилий, затраченных на работу (условия работы, деньги, льготы).

Мотивирующие факторы– факторы, которые стимулируют людей прикладывать к работе больше энергии, усилий и энтузиазма (удовлетворение от работы, признание и возможность для сотрудников достичь успехов).

Деньги – стимул, действующий для некоторых людей всегда, для других иногда, а в комбинации с другими стимулами для всех и всегда.

4.4. Стимулирование труда, формы и функции.

Использование различных стимулов для мотивирования сотрудников называется стимулированием, которое рассматривается как способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности.

Вознаграждение – сумма всех видов поощрений, предоставляемых работникам в качестве оплаты их труда.

Виды вознаграждения:

- **прямое денежное вознаграждение** – выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных;

- **косвенное денежное вознаграждение** – все иные виды денежных выплат работнику со стороны работодателя (оплата отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта, услуг телефонной связи и пр.);

- **нематериальное вознаграждение** – удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической/физической среды, в которой находится работник.

Перечисленные виды наград, получаемых работниками в результате трудовой деятельности, образуют **систему вознаграждения персонала организации**.

А.А.Брасс предлагает вознаграждения разделить на внутренние и внешние. **Внутренние вознаграждения** могут являться непосредственно результатом труда, т.е. работник может испытывать положительные эмоции от познания чего-то нового или от выполнения нужной работы. Но иногда для возникновения таких чувств необходимо внешнее вмешательство в виде признания или похвалы.

Внутренние и внешние вознаграждения и наказания

Внутренние вознаграждения	Внешние вознаграждения
Рост самосознания и самооценки	Зарплата
Восприятие работы как интересного занятия (хобби)	Дополнительные материальные вознаграждения
Вознаграждение себя (подарок или разрешение себе отдыха)	Положение в организации (включая возможность стать лидером)
Чувство познания нового	Дополнительные льготы
Чувство внесенного важного вклада в работу	Положение за пределами организации (в том числе в семье)
Чувство выполнения чего-то нужного	Благоприятные условия работы
Чувство востребованности	Разнообразие работы
Чувство достижения	Похвала
Рост самоуверенности	Продвижение по службе
Чувство уверенности в завтрашнем дне	Свободное время
Внутренние наказания	Внешние наказания
Усталость	Штрафы
Чувство вины	Социальные порицания
Апатия	Понижение в должности
Депрессия	Штамп «неудачника»
Падение самоуважения и самооценки	Снижение доверия
Чувство ненужности и неумелости, неверие в собственные силы	Привлечение к работе в свободное время
Отказ себе в отдыхе	

При оценке подхода к формированию системы вознаграждения следует рассматривать четыре аспекта справедливости:

- внешняя справедливость;
- внутренняя справедливость;
- индивидуальная справедливость;
- групповая справедливость.

Удовлетворенность, получаемая вознаграждениями, может определяться как разность между тем, что человек хотел получить за качественное выполнение работы,

и тем, что он получил в действительности. Чем больше эта разность, тем менее удовлетворенным остается человек и тем меньше у руководителя остается шансов на сотрудничество с ним в будущем.

Система мотивации может быть действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется. И.Б. Дуракова подчеркивает, что не существует идеальной системы мотивации персонала, однако есть определенные правила, позволяющие любой системе быть более эффективной: она должна быть проста и понятна; прозрачна и публична; максимально объективно учитывать результаты деятельности и квалификацию сотрудников, отражать специфику организации.

4.5. Мотивация и стимулы.

Отрицательные стимулы – рычаги, с помощью которых управляют поведением. Они приводят к дискомфорту или наказанию за определенное особое поведение и действие. В целом, желательно их избегать.

Положительные стимулы– рычаги, с помощью которых управляют поведением людей так, что они сами хотят действовать особым образом или демонстрировать определенное поведение. В целом они сводятся к поощрению или признанию.

Три способа предложить стимулы (методы стимулирования):

- фиксированное отношение, или «Утром – деньги, вечером – стулья»
- фиксированный интервал, или «Вы будете получать это каждый вторник»
- непостоянный график, или «Когда-нибудь вы получите это»

Наиболее эффективна система стимулов, не имеющая предсказуемого шаблона.

ЛЕКЦИЯ 3.5. ОПЛАТА ТРУДА.

5.1. Структура оплаты труда.

5.2. Системы оплаты труда.

5.3. Модели оплаты труда.

5.4. Гибкие системы оплаты труда, применяемы в Республике Беларусь.

5.1. Структура оплаты труда.

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, являются заработная плата, выплаты и льготы.

Заработная плата – представляет собой цену рабочей силы, соответствующую стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника.

Структура оплаты труда.

Оплата труда работника	=	Основная з/пл	+	Доп. з/пл	+	Вознаграждение за конечный результат	+	Премия за основные результаты	+	Мат. помощь
		Выплачивается за счет себестоимости						Выплачивается за счет прибыли		

Заработная плата, будучи составной частью всей системы трудовых отношений в определенной стране, зависит от ряда факторов, и прежде всего от государственной политики в сфере труда и занятости (законодательство в области доходов и налогообложения).

Сущность заработной платы проявляется в ее **функциях**:

- воспроизводственная,
- стимулирующая,
- социальная,
- учетно-производственная.

Кроме функций, важную роль играют **принципы организации заработной платы**, под которыми принято понимать, объекты, научно обоснованные положения, отражающие действие экономических законов и направленные на более полную реализацию функций заработной платы.

Связь функции и принципов организации заработной платы.

Принципы	Соответствующая функция
обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы;	стимулирующая
обеспечение соответствия меры труда его оплате;	стимулирующая, социальная
материальная заинтересованность трудящихся в результатах;	стимулирующая
неуклонный рост его номинальной и реальной величины;	воспроизводственная
справедливость.	социальная

Социальные блага определяют совокупность денежных и материальных благ, получаемых персоналом предприятия, в разных размерах для различных категорий работников и являющихся дополнительным источником доходов. Перечень социальных благ определяется на общем собрании и зависит от доходов и финансового состояния организации; он одинаков для всех.

Социальные гарантии включают в себя обязательства предприятия выплачивать работникам компенсации и пособия по истечении каждого года или при возникновении форс-мажорных обстоятельств.

5.2. Системы оплаты труда.

Традиционные формы заработной платы характеризуются соотношением между затратами рабочего времени, производительностью труда и величиной заработка. Различают 2 формы заработной платы:

- **повременную** – уровень оплаты связывается с продолжительностью затраченного на работу времени;
- **сдельную** - размер денежного вознаграждения определяется пропорционально объему выполненной работы.

Классификация систем оплаты труда

<i>Повременная</i>	<i>Сдельная</i>
по способу начисления: - помесечная, - почасовая	по способу начисления: - индивидуальная, - коллективная
- простая, - повременно-премиальная, - оплата по «плавающим окладам»,	- прямая сдельная, - сдельно-премиальная, - сдельно-прогрессивная, - аккордная.

Достоинства и недостатки сдельной и повременной оплаты труда

	Сдельная оплата труда	Повременная оплата труда
1	2	3
<i>Достоинства</i>		
Работодатель	Работник заинтересован в увеличении выработки	Уменьшаются издержки контроля за качеством продукции
	Колебания производительности в большей мере ложатся на работника	У работника выше чувство сопричастности к организации
	Издержки контроля за работником снижены	Меньше текучесть кадров
Работник	Есть возможность увеличить свой заработок путем выполнения большего объема работ, роста производительности труда	Определенность и относительная стабильность заработка
	Практически любой работник (независимо от его репутации, здоровья и др.) может получить работу	Возможность стабильного заработка при ограниченных усилиях Сплоченность в трудовом коллективе

1	2	3
Недостатки		
Работодатель	В погоне за количеством работники перестают уделять внимание качеству продукции	Работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте – у него отсутствуют стимулы к производительному труду
	Затраты по контролю за качеством могут свести на нет экономию на других формах контроля	Существует необходимость в «надзирателе», который осуществляет контроль за процессом труда, за выработкой
	Возможен перерасход сырья и материалов	Работодатель рискует больше, чем работники: высокопродуктивный работник увеличивает прибыль, непродуктивный – наоборот
	Существуют сложности при установлении норм выработки, особенно при их пересмотре	Работодатель принимает на себя риск колебаний в производительности
	Существуют сложности в определении объема выпуска: нельзя измерить все аспекты деятельности – работник работает на показатели	Оплату труднее связать с конечным результатом
	У работника нет стимулов к деятельности в долгосрочном периоде (ему важно, сколько он заработал сейчас), отсюда – выше текучесть кадров	Работники могут поставить свои собственные интересы выше интересов потребителя, что в долгосрочном периоде может принести ущерб интересам работодателя
Работник	Наличие колебаний в зарплате, что нежелательно для работников, обычно не расположенных к риску	Зарботная плата ниже, чем при сдельной оплате
	Возможность недоучета факторов, не зависящих от работников, но влияющих на выработку, на результат	Возможна несправедливость в оплате из-за ее косвенной связи с результатами труда
	Увеличивается вероятность нарушения техники безопасности	Возможна равная оплата высоко- и низко продуктивных работников
	Опасность снижения ставки заработной платы из-за высокой выработки	Работник не может повысить свой заработок путем увеличения трудовых усилий

Система вознаграждения – способ исчисления его размеров, который зависит от форм организации труда, особенностей технологического процесса, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе. Применяется тарифная или бестарифная система вознаграждения.

Тарифная система характеризуется поэлементным подходом к оценке трудового вклада работника и предполагает зависимость вознаграждения от сложности выполняемой работы, условий труда (нормальные, вредные, тяжелые), его интенсивности и характера, природно-климатических факторов. Тарифные ставки определяют исходные размеры вознаграждения работника за выполненную работу с учетом количества и качества затраченного труда. Они устанавливаются по результатам аттестации и тарификации каждого работника в соответствии с присвоенным разрядом по тарифной сетке. Основой построения системы оплаты труда с помощью тарифных ставок и окладов является минимальная заработная плата, устанавливаемая Правительством Республики Беларусь.

К бестарифной системе относятся:

- коллективная оплата по конечному результату;
- комиссионная оплата по результату в процентах от полученного дохода;
- оплата труда, основанная на «плавающих ставках».

Основная заработная плата не может решить всех проблем, связанных с привлечением людей к труду. Их компенсация обеспечивается дополнительной платой в форме различного рода доплат, надбавок и единовременных вознаграждений.

5.3. Модели вознаграждения за труд.

В современной практике управления существует множество моделей вознаграждения за труд. Самой популярной моделью является оклад (система фиксированных выплат, определяемых в соответствии со штатным расписанием, трудовым договором, контрактом). В зависимости от вида работы оклад может быть почасовым, поденным, недельным.

Достоинства	Недостатки
Система хорошо управляема	Теряется возможность установить связь оплаты труда с его результатами
Предсказуема для работников и нанимателя, следовательно, уменьшает напряженность в коллективе.	Новым работникам по окончании испытательного срока уже не надо стараться.
Работники относятся к организации лояльно, т.к. им уже платят заработную плату, о которой договорились при приеме на работу.	При доведении системы до абсурда она превращается в «уравниловку», когда все занимающие одинаковые должности получают практически одинаковые оклады («наказание невиновных и награждение непричастных»).
	Если гарантированная заработная плата высокая, это может создать слишком комфортную жизнь подчиненным, лишая их всяких стимулов к повышению производительности труда.

Следующей моделью являются **надбавки**, которые выплачиваются за профессиональное мастерство, длительный непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и производительность и др.

Доплаты компенсируют повышенные затраты труда, возникающие вследствие совмещения профессий, должностей или работы в неблагоприятных условиях (разделенный день, ночная работа), если их нельзя улучшить.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала, выплачиваемой работнику в случае достижения определенных результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением, а также с учетом индивидуального вклада работника в конечные результаты. Премирование работников за трудовые достижения – выплачивается из прибыли предприятия (если прибыль отсутствует, то речь идет о вознаграждении).

Материальная помощь выплачивается из фонда материального поощрения за счет прибыли и имеет целью обеспечение социальных гарантий и благ для работников за счет предприятия. Матпомощь выплачивается в виде компенсационных выплат в экстремальных ситуациях (свадьба, несчастные случаи, смерть).

Комиссионное вознаграждение – переменная часть оплаты труда или выплаты, рассчитываемые в процент от стоимости проданного работником товара, оказанных услуг или выполненных работ. Комиссионные могут иметь прогрессирующий характер, т.е. чем больше объем продаж, тем выше процент.

Бонусы – специальный вид вознаграждения, назначаемый за точно оговоренный объем работ (например, за продажу товаров или услуг на определенную сумму).

Доля в собственности (партнерство) – работа на партнерских отношениях с персоналом и предоставление работникам доли собственности в компании (например, в виде акций).

В некоторых странах Европы и Америка применяются специальные **формы оплаты труда для менеджеров**. Наиболее распространенными из них являются следующие:

1. Бонус наличностью или акциями за результаты работы в проценте от прибыли.
2. Отложенные до определенного момента в будущем премиальные выплаты (тантёмы), так называемые «золотые наручники», обеспечивающие долгосрочную заинтересованность менеджера в прибыльности.
3. Опцион на акции – право в определенный момент в будущем купить их по цене 95 – 100% от действующей в момент его предоставления.
4. Пакет акций – по итогам деятельности за рост доходов в течение 3-5 лет (недостатки этой формы состоят в том, что на курс акций могут влиять внешние факторы).

5. Права на участие в приросте стоимости капитала и фантомные акции (все это отложенные выплаты в денежном выражении или в количестве акций).

5.4. Гибкие системы оплаты труда, применяемы в Республике Беларусь.

Согласно Рекомендациям по применению гибких систем оплаты труда в коммерческих организациях в Республике Беларусь (от 21.10.2011, №104) используются следующие виды:

1. Система оплаты труда на основе тарифной сетки, разработанной в организации.
2. Оплата труда на основе комиссионной системы.
3. Оплата труда на основе «плавающих» окладов.
4. Система оплаты труда на основе грейдов.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ТЕМАТИКА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Семинарское занятие №1

Теоретические основы управления персоналом в современной организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат.
2. Основные концепции управления персоналом.
3. Современные модели управления персоналом.

Тематика докладов и рефератов:

1. Персонал и конкурентоспособность организации.
2. Современные стратегии управления персоналом: достоинства и недостатки.
3. Стратегическое управление персоналом: подходы и методы.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определение следующим понятиям:
 - кадры, персонал, работники;
 - кадровый потенциал, трудовой потенциал;
 - трудовые ресурсы, человеческие ресурсы;
 - социальный капитал, человеческий капитал.
2. Какие группы населения относятся к «экономически активному населению»?

Какие составляют «экономически неактивное население»?

3. Какие категории граждан не включаются в состав трудовых ресурсов страны?
4. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?
5. Определить статус лиц (экономически активное население в составе трудовых ресурсов, безработные, экономически неактивное население, не включаемые в состав трудовых ресурсов), перечисленных ниже:

- а) работник, уволенный по собственному желанию и ищущий работу;
- б) работник, переведенный на режим неполного дня;
- в) учитель, который по состоянию здоровья (инвалидности) больше не может работать;
- г) уволенный рабочий, который в течение длительного времени не мог найти работу и поэтому прекратил ее поиск;
- д) студент, который учится на дневном отделении учебного заведения;
- е) автомеханик, который учится на вечернем отделении учебного заведения;
- ж) домашняя хозяйка, которая занимается только своим домом и семьей;
- з) домашняя хозяйка, которая часть времени работает в качестве библиотекаря;

6. Определите и обоснуйте место управления персоналом среди факторов выживания и успеха предприятия на рынке.

7. С чего начинается разработка стратегии управления персоналом?

Семинарское занятие №2

Методы и принципы управления персоналом

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы среды управления персоналом.
2. Функции управления персоналом.
3. Общие принципы управления персоналом и их классификация.
4. Понятие методов управления персоналом и их классификация.

Тематика докладов и рефератов:

1. Административные методы в управлении персоналом: достоинства и недостатки.
2. Экономические методы управления персоналом: основные особенности.
3. Социально-психологические методы управления персоналом: их специфика и разновидности.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Рассмотреть влияние на управление персоналом организации следующих факторов:

- внешней среды (учредители и собственники организаций; конкуренты; потребители и технологии);
- внутренней среды (работники, неформальные организации, другие структурные подразделения компании).

2. В чем заключается влияние Интернета на управление персоналом в организации?

3. Назовите основные функции управления персоналом.

4. Перечислите принципы управления персоналом.

5. В чем состоит отличие принципов управления персоналом от методов управления персоналом?

6. Перечислите основные методы управления персоналом.

7. Проанализируйте и сравните характеристику основных групп методов управления персоналом, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Методы управления персоналом		
	Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы

Семинарское занятие №3

Система и организационная структура управления персоналом.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие системы управления персоналом и ее характеристика.
2. Понятие разделения труда, основные принципы разделения труда.
3. Виды организационных структур управления.

Тематика докладов и рефератов:

1. Понятия технологии и концепции управления персоналом.
2. Функциональное разделение труда.
3. Понятие структуры управления персоналом и ее виды.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - система управления персоналом;
 - функциональное разделение труда;
 - организационных структур управления;
 - структура управления персоналом.
2. Назовите основные принципы разделения труда.
3. Перечислите виды организационных структур управления. В чем заключаются их основные отличия?
4. В чем заключаются преимущества и недостатки каждого варианта включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией?
5. Какие факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия напрямую связаны с системой управления персоналом?

Семинарское занятие №4

Служба управления персоналом

Вопросы для обсуждения:

1. Назначение и эволюция службы управления персонала.
2. Служба управления персоналом, ее цели и функции.
3. Модели внутренней структуры службы управления персонала.

Тематика докладов и рефератов:

1. Основные модели службы управления персонала: их характеристики, преимущества и недостатки.
2. Модели управления трудом персонала.
3. Национальные особенности организации служб управления персоналом.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определение следующим понятиям:

- отдел кадров и отдел управления персоналом;
- кадровая служба и кадровый центр;
- управление кадрами и управление человеческими ресурсами.

2. Проанализируйте и сравните характеристику российской, американской и японской модели управления персоналом, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Модель управления персоналом		
	Россия	Америка	Япония

3. Выделите преимущества и недостатки каждой модели внутренней структуры управления персоналом, заполнив таблицу:

Модели внутренней структуры службы управления персонала					
структурирование по группам (категориям) сотрудников		структурирование по функциям работы с персоналом		референтная модель	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки

Семинарское занятие №5

Технология маркетинга персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Цели и уровни маркетинга персонала.
2. Виды маркетинга и их характеристика.
3. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала.

Тематика докладов и рефератов:

1. Факторы, формирования персонал-маркетинговых технологий в организациях.
2. Субъект маркетинга персонала.
3. Сущность персонал-маркетингового подхода.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - маркетинг персонала;
 - технология маркетинга персонала;
 - объект и субъект маркетинга персонала.
2. Каковы основные цели маркетинга персонала?
3. Перечислите уровни проведения маркетинга персонала.

4. Назовите факторы, формирования персонал-маркетинговых технологий в организациях.

5. Чем отличается маркетинг персонала-mix от целевого маркетинга персонала?

6. Перечислите основные этапы реализации технологии маркетинга персонала в организации.

Семинарское занятие №6

Кадровая политика и стратегия развития организации

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и цели кадровой политики.
2. Подходы и этапы формирования кадровой политики.
3. Принципы осуществления кадровой политики.
4. Понятие управленческой стратегии и этапы формирования стратегии управления персоналом.

Тематика докладов и рефератов:

1. Виды кадровой политики: достоинства и недостатки.
2. Типы кадровых стратегий: сравнительная характеристика.
3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегией организации.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:

- кадровая политика;
- кадровая стратегия;
- конкурентная стратегия;
- стратегия развития.

2. Назовите объектами кадровой политики.

3. Перечислите элементы концепции кадровой политики.

4. Выделите факторы, влияющие на формирование кадровой политики.

Приведите примеры внешних и внутренних факторов.

5. Дайте сравнительную характеристику открытого и закрытого видов кадровой политики, заполнив таблицу:

Критерий	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика

6. Перечислите элементы кадровой стратегии.

7. Назовите основные конкурентные стратегии, с помощью которых фирма ведет борьбу за покупателя.

8. В чем заключаются особенности следующих стратегий развития: стратегия роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной?

9. Проанализируйте и сравните три кадровой стратегий, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Виды кадровой стратегии		
	Наступательная стратегия	Стратегия стабилизации	Стратегия выживания

Семинарское занятие №7

Кадровое планирование

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и цели кадрового планирования.
2. Виды кадрового планирования.
3. Методов планирования персонала.

Тематика докладов и рефератов:

1. Характеристика методов планирования персонала и их виды.
2. Современные виды кадрового планирования.
3. Методы определения потребности в персонале.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - планирование персонала и потребность персонала;
 - кадровое планирование и планирование потребности персонала.
2. Перечислите цели и задачи кадрового планирования.
3. Назовите основные виды кадрового планирования.
4. Дайте сравнительную характеристику тактического кадрового планирования и оперативного кадрового планирования, заполнив таблицу:

Критерий	Тактическое кадровое планирование	Оперативное кадровое планирование

5. Перечислите требования к кадровому планированию.
6. Дайте сравнительную характеристику балансового, нормативного и математико-статистического методов планирования персонала, заполнив таблицу:

Критерий	Метод планирования персонала		
	Балансовый метод	Нормативный метод	Математико-статистический метод

7. Какие разновидности математико-статистического метода планирования Вам известны?
8. В чем заключается специфика метода экстраполяции? Метода регрессивного анализа? Метода линейного программирования? Метода экспертных оценок? Метода бенчмаркинга?
9. В каких формах выступает потребность в персонале?
10. Что такое «Брутто-потребность в работниках» и «Нетто-потребности в персонале»? Как они рассчитываются?

Семинарское занятие №8

Подбор персонала и профориентация

Вопросы для обсуждения:

1. Технология подбора персонала.
2. Отбор и его критерии.
3. Задачи и виды профориентации персонала.

Тематика докладов и рефератов:

1. Философия найма.
2. Классификация философии найма, ее виды и их характеристики.
3. Подбор персонала как составная часть маркетинга персонала.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - подбор
 - рекрутмент
 - отбор
 - найм
 - профессиональная ориентация
 - профессиональная ориентация работников
2. Определите достоинства и недостатки основных методов подбора персонала, заполнив следующую таблицу:

Метод подбора персонала	Достоинства	Недостатки

3. Выделите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала, заполнив следующую таблицу:

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние		
Внешние		

4. Какие тесты следует использовать для отбора работников при приеме на работу?

5. Какова роль профориентационной работы в управлении персоналом современной организации?

6. Составьте список требования, предъявляемые к процедуре отбора.

7. Какой из методов определения требований к кандидату на замещение вакантной должности вы бы порекомендовали компании, занятой поиском кандидатов на должность генерального директора? Программиста? Рабочего по сборке автомобилей?

8. Составить собственное резюме и автобиографию.

Семинарское занятие №9

Обучение и развитие персонала в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие развития персонала и специфика его планирования.
2. Сущность, цели и функции обучения персонала.
3. Оценка уровня эффективности обучения.

Тематика докладов и рефератов:

1. Современная концепция развития персонала.
2. Виды и формы обучения персонала.
3. Методы обучения персонала.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - развитие персонала;
 - обучение персонала;
 - коучинг;
 - секондмент;
 - баддинг;
 - шадоунинг.
2. Разграничьте значение понятий «развитие персонала» и «обучение персонала».

3. Какие компоненты включает развитие персонала?
4. Назовите основные принципы развития персонала.
5. Какие факторы, оказывают влияние на процесс развития персонала в современных условиях?
6. Перечислите основные цели повышения квалификации и переподготовки работников. Какие причины могут сделать обучение необходимым?
7. Определите цели непрерывного образования персонала с точки зрения работодателя и с точки зрения наемного работника.
8. Ознакомьтесь с предложенной ниже практической ситуацией, выполните следующие задание и ответьте вопросы:
 - проанализируйте ситуацию в организации и оцените эффективность использования средств на обучение персонала, используя стохастическую позиционную модель;
 - насколько участие в программах обучения увеличивает вероятность повышения сотрудника по карьерной лестнице?
 - насколько снижается вероятность ухода сотрудника из организации, если он участвовал в программах обучения?

Практическая ситуация

В «Omicron», средней по размерам электронной фирме, существовала практика, когда уже работающие и будущие менеджеры среднего звена проходили спонсируемые компанией университетские программы обучения. Компания платила обучаемым небольшую стипендию, но занятия не должны были мешать основной работе. Хотя только половина всех менеджеров прошла эти курсы, в компании верили, что те, кто их прошел, более готовы к исполнению роли руководителя. Эта вера основывалась на точках зрения руководства, самих обучающихся и инструкторов.

Ситуация с курсами не менялась до тех пор, пока новый президент компании Кевин Хартман не поднял вопрос об эффективности программ обучения. Он предположил, что с точки зрения потенциала руководителя нет никакой разницы между теми, кто прошел курсы, и теми, кто не сделал этого. В таком случае издержки проведения программ значительно выше той пользы, которую можно из них извлечь.

Директор по человеческим ресурсам Джон Уолкер не согласился с такой позицией. По его мнению, программы следует продолжать, хотя он и не может доказать их эффективность цифрами. Чтобы подкрепить свою точку зрения, он пригласил консультанта, знакомого с принципами АЧР, чтобы тот оценил эффективность программ развития руководителей с точки зрения их индивидуальной стоимости для компании.

Определение служебных состояний. На первом этапе применения модели был определен набор служебных состояний или позиций.

Семинарское занятие № 10

Оценка и аттестация кадрового потенциала

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие оценки трудовой деятельности персонала и ее составляющие.
2. Показатели оценки персонала и методы оценки деятельности сотрудников.
3. Аттестация персонала: ее цели, задачи и этапы.

Тематика докладов и рефератов:

1. Содержание оценки кадрового потенциала.
2. Показатели оценки персонала: личностные качества, профессиональное поведение, результативность труда.
3. Организация, проведение и подведение итогов аттестации персонала.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - потенциал работника; трудовой потенциал работника; квалификационный потенциал работника;
 - оценка трудовой деятельности;
 - аттестация; аттестация кадров; аттестация персонала.
2. Перечислите составляющие проведения оценки трудовой деятельности.
3. На какие группы разделяют показатели оценки деятельности персонала? В чем заключается специфика оценки личностных качеств, профессионального поведения и результативности труда.
4. Выделите преимущества и недостатки индивидуальных и групповых методов оценки персонала, заполнив следующую таблицу:

Методы оценки	Преимущества	Недостатки
Методы индивидуальной оценки		
Методы групповой оценки		

5. Выделите этапы процесса аттестации.
6. Какова цель и порядок проведения аттестации специалистов и руководителей?
7. Выделите факторы, принимающиеся в расчет при выборе того или иного метода оценки деятельности сотрудника. Ответ проиллюстрируйте примерами (для каждого метода).
8. Смоделируйте оценочное интервью в мини-группах (3-4 человека).

Семинарское занятие №11

Трудовая адаптация

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и виды трудовой адаптации.
2. Этапы организации процесса трудовой адаптации персонала.
3. Управление адаптацией работников.

Тематика докладов и рефератов:

1. Характеристика социальной и производственной адаптации.
2. Объективные и субъективные показатели оценки результатов адаптации.
3. Основные задачи службы адаптации.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - адаптация работника;
 - адаптация персонала;
 - социально-психологическая адаптация;
 - трудовая адаптация;
 - управление процессом адаптации;
 - служба адаптации.
2. Перечислите этапы организации процесса трудовой адаптации персонала.
3. Назовите цели трудовой адаптации.
4. Выделите преимущества и недостатки видов трудовой адаптации: пассивной и активной; прогрессивной и регрессивной; производственной и непроизводственной, заполнив следующую таблицу:

Виды трудовой адаптации	Преимущества	Недостатки
Активная		
Пассивной		
Прогрессивная		
Регрессивная		
Производственная		
Непроизводственная		

5. Какие количественные показатели используется для определения предела адаптации?

6. Расскажите об известных вам примерах управления процессом трудовой адаптации в отечественных и зарубежных компаниях. Выделите факторы, влияющие

на формирование программ трудовой адаптации сотрудников в рассмотренных организациях.

7. В организации остро стоят проблемы адаптации новых работников в связи с расширением производственной деятельности и переходом на производство новой продукции. Какие виды адаптации выходят на первый план в данной ситуации?

Семинарское занятие №12

Управление карьерным ростом.

Вопросы для обсуждения:

1. Карьера: виды, основных моделей и этапы.
2. Планирование карьеры.
3. Понятие и виды карьеры госслужащего. Характеристика этапов профессиональной карьеры госслужащих.

Тематика докладов и рефератов:

1. Тип личности как основа для выбора карьеры.
2. Классификация видов деятельности и ее применение при выборе вида карьеры.
3. Специфика профессиональной карьеры государственного служащего.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - карьера;
 - карьерный рост;
 - планирование карьеры;
 - профессиональная карьера;
 - профессиональная карьера госслужащих;
2. Назовите основные характеристики карьеры.
3. Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников?
4. Составить баланс собственных достоинств и недостатков, обзор симпатий и антипатий. Сделать выводы.
5. Приведите пример служебно-профессионального продвижения менеджера.
6. Проанализируйте и сравните три модели карьеры, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Модель карьеры		
	Трамплин	Змея	Перепутье

7. Выделите преимущества и недостатки профессионального и внутриорганизационного видов карьеры, заполнив следующую таблицу:

Вид карьеры	Преимущества	Недостатки
Профессиональной		
Внутриорганизационной		

Семинарское занятие № 13 Формирование резерва кадров

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие резерва кадров и принципы его формирования.
2. Методы подбора сотрудников в резерв и их классификация.
3. Порядок отбора и зачисления в резерв.

Тематика докладов и рефератов:

1. Система подготовки резерва руководителей и ее задачи.
2. Формирование резерва на выдвижение.
3. Современные методы подбора кандидатов в резерв.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - резерв кадров;
 - резерв кадров на руководящую работу.
2. Какие преимущества дает организации работа по планированию и развитию резерва руководителей?
3. Проанализируйте и сравните методы подбора кандидатов в резерв, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Методы подбора кандидатов в резерв		
	Социально-психологические методы	Практические методы	Учебные методы

4. Какие задачи преследует система подготовки резерва руководителей?
5. На каких принципах основывается формирование кадрового резерва?
6. На какие этапы подразделяется процесс подготовки резерва?

Семинарское занятие №14

Контроль маркетинга персонала и аудит персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Виды, элементы и формы контроля маркетинга персонала.
2. Основные подходы к контролю маркетинга персонала.
3. Контроллинг и аудит персонала.

Тематика докладов и рефератов:

1. Определение эффективности маркетинга персонала согласно методике Е.Дитманна.
2. Система показателей, подлежащих аудиторской проверке.
3. Принципы и дисфункции контроля маркетинга персонала.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - контроль маркетинга персонала;
 - контроллинг;
 - кадровый контроллинг;
 - организационно-кадровый аудит;
 - аудит персонала.
2. Охарактеризуйте этапы аудита персонала.
3. Проанализируйте и сравните методы подбора кандидатов в резерв, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Виды контроля маркетинга		
	Предварительный	Текущий	Заключительный

4. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности управления персоналом?
5. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?
6. Перечислите принципы контроля маркетинга персонала.
7. Назовите функции и дисфункции контроля маркетинга персонала.
8. Какие задачи позволяет решить организационно-кадровый аудит?
9. Составьте систему показателей, подлежащих аудиторской проверке.

Семинарское занятие № 15

Поведение человека в организации: общие требования. Корпоративная культура

Вопросы для обсуждения:

1. Классификация типов трудового поведения.
2. Корпоративная культура: характеристика, структура и уровни.
3. Имидж организации.
4. Способы изменения корпоративной культуры.

Тематика докладов и рефератов:

1. Основы управления поведением человеком в процессе деятельности.
2. Факторы, влияющие на поведение человека в трудовом коллективе.
3. Современные концепции о структуре корпоративной культуры.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - поведение;
 - поведением трудового поведения;
 - управление поведением людей;
 - корпоративная культура;
 - организационная культура;
 - имидж предприятия.
2. Назовите основные факторы, влияющие на поведение людей.
3. Перечислите наиболее значимым характеристики корпоративной культуры.
4. Охарактеризуйте этапов формирования культуры.
5. Рассмотрите влияние национальных культур на корпоративную культуру.
6. Дайте характеристики культурным профилям (ценностные установки персонала) стран, заполнив таблицу:

Ценности персонала американских компаний	Ценности персонала японских компаний	Ценности персонала арабских компаний	Ценности персонала белорусских компаний

Семинарское занятие № 16

Построение эффективной команды

Вопросы для обсуждения:

1. Команда в организации.

2. Структура команды.
3. Мотивация команды.

Тематика докладов и рефератов:

1. Основные процессы, протекающие в команде.
2. Понятие дистанции (зоны) между членами команды.
3. Понятие роли в команде, функции и значение.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:
 - команда;
 - эффективность команды;
 - структура предпочтений команды;
 - структура власти команды;
 - коммуникативная структура команды;
 - коммуникативный центр команды;
 - коммуникативная сеть команды.
2. Систематизируйте классификацию типов команд, заполнив таблицу:

Критерий классификации	Типы команд
организационная структура	
сфера управления	
период существования	
цель формирования	
особенности организации	

Семинарское занятие №17.

Мотивация поведения и оплата труда персонала

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и структура мотивации.
2. Структура оплаты труда.
3. Функции заработной платы и их специфика.

Тематика докладов и рефератов:

1. Мотивационные теории: понятие и классификация.
2. Модели вознаграждения за труд.
3. Система комиссионных вознаграждений: понятие, достоинства и недостатки.

Вопросы для самоконтроля и повторения:

1. Дайте определения следующим понятиям:

- мотивация;
- мотивационное ядро;
- вознаграждение;
- наказание;
- заработная плата;
- система оплаты труда;
- система вознаграждения;
- тарифная система;
- гибкие системы оплаты труда;

2. Перечислите современные формы вознаграждений. С чем заключаются их особенности?

3. Какие системы и формы оплаты труда вы знаете?

4. Выделите преимущества и недостатки традиционных форм оплаты труда, заполнив следующую таблицу:

Форма оплаты труда	Преимущества	Недостатки
Повременная		
Сдельная		

5. Пособия — это мотивирующий или удовлетворяющий фактор?

6. Лучший продавец в организации никогда не выполняет свою бумажную работу вовремя. Из-за этого страдает весь офис. Как мотивировать его вовремя сдавать свою бумажную работу?

7. Компания только что пережила существенное сокращение штатов, и на оставшихся сотрудников наряду с их старыми обязанностями были возложены новые. Как мотивировать сотрудников?

8. Какова на сегодняшний день величина прожиточного минимума и минимального размера оплаты труда? Каковы методики расчета данных показателей?

9. Приведите примеры из практики отечественных и иностранных компаний, иллюстрирующие подходы к формированию косвенных пакетов вознаграждения. Существует ли принципиальное различие в этих подходах у отечественных и иностранных компаний?

3. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ

3. 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ И ПРАВИЛА ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа по учебной дисциплине «Управление персоналом» предусмотрена учебным планом специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент» факультета технологий управления и гуманитаризации БНТУ и является одним из основных видов индивидуальной самостоятельной работы студентов под руководством преподавателя. Контрольная работа выполняется в течение учебного семестра, содержит элементы теоретических исследований проблем и направлена на закрепление основ знаний по изучаемой дисциплине. Контрольная работа позволяет выявить уровень знаний студента по изучаемой дисциплине. Она также способствует более глубокому исследованию определенной темы курса. Контрольная работа позволяет студенту научиться четко и грамотно, структурировано и аргументировано излагать самостоятельно изученный материал.

Целью контрольной работы является формирование навыков:

- критического мышления и использования методов системного и сравнительного анализа;
- самостоятельной научной работы на основе углубленного изучения какой-либо темы;
- самостоятельного решения отдельные научные проблемы;
- самостоятельного поиска, анализа и обобщения необходимой социологической информации из различных источников;
- самостоятельной разработки объективных выводов и рекомендаций, проектов и прогнозов развития.

Тема контрольной работы выбирается студентом из нескольких предложенных вариантов согласно учебной программе и утвержденной на кафедре тематике.

Общие требования к контрольной работе

При написании контрольной работы студенты должны использовать знания в области научной методологии, уметь применять теоретические знания на практике, приобрести и закрепить навыки работы с научной и учебной литературой, находить и обобщать информацию, полученную из различных источников, четко и ясно излагать материал.

Структура и содержание разделов контрольной работы

Контрольная работа должна включать следующие части:

- титульный лист;
- содержание (план);
- теоретическая часть (раскрытие основных вопросов темы);
- практическая часть (расчет и анализ основных показателей движения персонала предприятия);
- список использованных источников, который включает перечень (в алфавитном порядке) источников информации, использованных при написании контрольной работы. Подбирая литературу (учебники, учебные пособия, монографии, статьи и пр.) необходимо учитывать время издания. В первую очередь следует использовать литературу последних 5 лет.

Требования к оформлению контрольной работы

Объем контрольной работы должен составлять 10 – 15 страниц машинописного текста. Контрольная работа печатается с использованием обычного шрифта TimesNewRoman 14 pt, черного цвета, через интервал равный 18 пт., на бумаге стандартного формата А4 (210*297мм), на одной стороне листа.

Абзацы в тексте начинаются отступом 1,25 мм, одинаковым по всему тексту.

Текст работы следует расположить, соблюдая следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

В тексте не должны применяться сокращения слов, за исключением общепринятых.

Нумерация страниц в контрольной работе сквозная. Первой страницей является титульный лист. Номер страницы проставляется арабскими цифрами в правом верхнем углу, номер на титульном листе не ставится, но в общую нумерацию он включается.

Имеющиеся в работе цитаты, цифровой и фактический материал должны иметь ссылки на источники, которые указываются по тексту в квадратных скобках. В скобках указываются номер источника по списку литературы и через запятую страница этого источника. Например, [2, 68], где 2 – номер источника в списке литературы, 68 – номер страницы.

Правила оформления списка использованных источников приведены в приложении 2.

Для пояснения текста могут быть приведены иллюстрации, таблицы, формулы.

Иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами, после номера ставится тире и пишется название рисунка с заглавной буквы, внизу с абзачного отступа, например, «Рисунок 1– Типология обществ».

Таблицы следует нумеровать арабскими цифрами, после номера ставится тире и пишется название таблицы с заглавной буквы. На все таблицы контрольной работы должны быть сделаны ссылки в тексте. При ссылках на таблицы следует писать: «... в таблице 1». Слово «Таблица» с номером указывают один раз слева над первой частью таблицы. При переносе части таблицы на другую страницу над другими частями слева пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера таблицы. Над последней частью таблицы слева пишутся слова «Окончание таблицы» с указанием номера таблицы. При переносе части таблицы на другую страницу допускается нумеровать арабскими цифрами графы таблицы, не повторяя их наименования.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него. Формулы нумеруются арабскими цифрами, справа в круглых скобках. Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, «... в формуле 1».

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАЩИТЫ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Подведение итогов подготовки контрольной работы включает следующие этапы:

- сдача контрольной работы на проверку руководителю;
- доработка контрольной работы с учетом замечаний руководителя;
- защита контрольной работы.

Контрольная работа должна быть представлена на проверку не позднее, чем за 2 недели до начала сессии.

Выполненная контрольная работа подписывается студентом (на титульном листе) и представляется на защиту.

Оценка качества выполнения контрольной работы

Контрольная работа оценивается по следующим критериям:

- структура и содержание работы – логичность расположения материала, соответствие установленным требованиям, полнота раскрытия темы;
- дисциплинированность – соблюдение сроков выполнения, сдачи и защиты работы;

- оформление – аккуратность и правильность оформления, умение цитировать, делать сноски, размещать текст, список литературы и т.д.;
- структура работы – логичность расположения материала, соответствие установленным требованиям;
- наглядность – наличие и качество исполнения таблиц, графиков, диаграмм, схем и т.п.;
- объем – соответствие установленным требованиям к объему работы;
- кругозор автора – новизна и значимость использованной литературы;
- качество защиты работы – знание проблемы и категориально-понятийного аппарата данной дисциплины, владение научным функциональным стилем, умение вести диалог и обосновывать свои взгляды.

Основные параметры оценки контрольной работы приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные параметры оценки контрольной работы

№ п.п.	Основные параметры оценки контрольной работы	Максимально возможная оценка в балл.
1	Обоснованность актуальности темы контрольной работы, ее места и значимости в системе социологического знания. Четкая постановка целей и задач контрольной работы	8
2	Обоснованность плана и структуры контрольной работы, их соответствие поставленным целям и задачам	6
3	Теоретический уровень заявленной проблемы. Разработка и обоснование конкретных предложений и выводов, оценка их социальной и практической значимости	12
4	Наличие исследовательского компонента в анализе рассматриваемой проблемы, самостоятельность и творческий характер работы	10
5	Качественные и количественные параметры литературных источников, использованных при написании контрольной работы, их соответствие заявленной теме и новизна	8
6	Оформление контрольной работы в соответствии с нормами и требованиями, предъявляемыми к контрольным работам (язык и стиль изложения, правильность оформления аппарата ссылок и в целом текста)	6

Общую оценку контрольной работы дает научный руководитель, основываясь на суммарном количестве баллов:

41 - 50 баллов – оценка составляет 9 - 10;

31 - 40 баллов – оценка составляет 8 - 7;

26 - 30 баллов – оценка составляет 6 – 5;

20 - 25 баллов – оценка составляет 4.

При оценке ниже 20 баллов работа считается не соответствующей требованиям, предъявляемым к контрольным работам, и не допускается к защите.

Преподаватель, проверяющий контрольную работу, может оформить рецензию в виде данной таблицы и приложить содержательные комментарии, где отмечаются как положительные качества контрольной работы, так и его недостатки, влияющие на оценку. Контрольная работа, удовлетворяющая предъявленным требованиям, допускается к защите, о чем руководитель делает запись на титульном листе.

Защита работы представляет собой изложение основных идей в докладе студента (8 – 10 минут) и ответах на вопросы по теме работы. В докладе студент должен обосновать актуальность и значимость выбранной темы контрольной работы. Кратко изложить основные итоги своего исследования по разделам согласно плану. В заключении должен обосновать свои выводы и предложения. По итогам защиты выставляется дифференцированная оценка.

Оценка контрольной работы проводится по десятибалльной системе с учетом замечаний руководителя, сделанных при ее проверке, качества выполнения работы, уровня защиты.

Студент, не представивший в установленный срок готовую контрольную работу, или не защитивший ее, не допускается к сдаче экзамена по учебной дисциплине «Управление персоналом».

ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Вариант 1.

1. Характеристика целей, задач управления персоналом. Основные функции управления персоналом.

2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).

3. Расчет и анализ основных показателей движения персонала предприятия:

- Коэффициент стабильности;
- Коэффициент текучести;
- Коэффициент оборота по приему;
- Коэффициент оборота по увольнению;
- Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 2

1. Персонал предприятия: признаки и характеристики. Классификация персонала по категориям.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет и анализ основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 3

1. Оборот персонала, причины и последствия.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 4

1. Сущность и содержание процесса мотивации труда. Основные теории мотивации.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 5

1. Система управление персоналом предприятия. Характеристика основных подсистем работы с персоналом.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 6

1. Должностная инструкция: основные разделы и правила составления.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 7

1. Сущность и типология кадровой политики предприятия.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 8

1. Системы и формы оплаты труда. Основные модели вознаграждения за труд.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 9

1. Средства, основные этапы и области планирования персонала.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 10

1. Профессиональный подбор персонала. Достоинства и недостатки внешнего и внутреннего набора.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 11

1. Сущность процесса маркетинга персонала.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 12

1. Сущность процесса лизинга персонала.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 13

1. Аттестация персонала предприятия: сущность, задачи, виды.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 14

1. Виды, условия и этапы карьеры.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 15

1. Сущность, виды и этапы аттестации персонала предприятия.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 16

1. Трудовая адаптация работников: основные этапы и виды.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 17

1. Сущность и специфика процесса стимулирования труда.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 18

1. Характеристика основных методов управления персоналом предприятия.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 19

1. Планирование карьеры. Типовые модели карьеры.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 20

1. Оценка персонала предприятия: сущность и виды.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 21

1. Штатная структура персонала предприятия.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 22

1. Развития персонала: задачи, виды, формы и методы.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 23

1. Формирование резерва кадров. Этапы работы с резервом кадров.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 24

1. Организационная структура персонала: виды, достоинства и недостатки.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 25

1. Принципы и методы расстановки персонала.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 26

1. Характеристика целей, задач управления персоналом. Основные функции управления персоналом.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет и анализ основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 27

1. Персонал предприятия: признаки и характеристики. Классификация персонала по категориям.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет и анализ основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 28

1. Оборот персонала, причины и последствия.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 29

1. Сущность и содержание процесса мотивации труда. Основные теории мотивации.

2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).

3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:

- Коэффициент стабильности;
- Коэффициент текучести;
- Коэффициент оборота по приему;
- Коэффициент оборота по увольнению;
- Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

Вариант 30

1. Система управление персоналом предприятия. Характеристика основных подсистем работы с персоналом.

2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).

3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:

- Коэффициент стабильности;
- Коэффициент текучести;
- Коэффициент оборота по приему;
- Коэффициент оборота по увольнению;
- Коэффициент общего оборота.

Примечание: показатели рассчитать за последние 2 года, выявить динамику, исходные данные взять на предприятии.

3.2. ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

Перечень вопросов к экзамену

1. Управление персоналом как теория и наука и ее функции.
2. Основные концепции управления персоналом.
3. Персонал и конкурентоспособность организации.
4. Современные модели управления персоналом.
5. Стратегия управления персоналом.
6. Факторы среды управления персоналом.
7. Функции и принципы управления персоналом.
8. Методы управления персоналом и их классификация.
9. Административные методы управления персоналом. Позитивные и негативные формы административного воздействия.
10. Экономические методы управления персоналом.
11. Специфика социально-психологических методов управления персоналом.
12. Понятие системы управления персоналом и ее характеристика.
13. Функциональное разделение труда.
14. Понятие структуры системы управления персоналом и ее виды.
15. Виды организационных структур управления персоналом.
16. Назначение и эволюция службы управления персоналом.
17. Функции и цели службы управления персоналом.
18. Цели, виды и уровни маркетинга персонала.
19. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала.
20. Понятие кадровой политики и ее виды.
21. Кадровые стратегии и их типы.
22. Планирование персонала и потребность персонала.
23. Сущность и цели кадрового планирования.
24. Виды кадрового планирования.
25. Методы планирования персонала.
26. Технология подбора персонала.
27. Отбор и найм персонала. Понятие «хэдхантер».
28. Задачи и виды профориентации персонала.
29. Понятие развития персонала и специфика его планирования.
30. Сущность, цели и функции обучения персонала.
31. Методы обучения персонала.
32. Виды профессиональной подготовки персонала и их характеристики.
33. Современные методы обучения персонала: коучинг, секондмент, баддинг и др.
34. Понятие и методы оценки персонала.
35. Аттестация персонала.

36. Понятие трудовой адаптации.
37. Виды трудовой адаптации.
38. Карьера: виды и этапы.
39. Характеристика типовых моделей карьеры.
40. Профессиональная карьера госслужащих.
41. Понятие резерва кадров и принципы его формирования.
42. Методы подбора сотрудников в резерв, зачисление в резерв
43. Виды, элементы и формы контроля маркетинга персонала.
44. Основные подходы (методы) контроля маркетинга персонала.
45. Аудит персонала: понятие, цели, характеристика этапов.
46. Специфика поведения человека в трудовом коллективе. Классификация типов поведения.
47. Факторы, влияющие на поведение человека в трудовом коллективе.
48. Понятие и сущность корпоративной культуры. Этапы формирования корпоративной культуры.
49. Структура и уровни корпоративной культуры. Способы изменения корпоративной культуры.
50. Понятие и структура команды в организации.
51. Характеристика командных процессов.
52. Понятие роли в команде. Мотивация команды.
53. Мотивационные теории: понятие и классификация.
54. Понятие и структура мотивации персонала.
55. Виды мотивации персонала.
56. Стимулирование труда, формы и функции.
57. Структура оплаты труда.
58. Системы и формы оплаты труда.
59. Модели вознаграждения за труд.
60. Современные системы и формы оплаты за труд.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

**учреждения образования для специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент»
профилизаций «Международный менеджмент», «Социально-
административный менеджмент», «Менеджмент недвижимости»,
«Производственный менеджмент»**

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Управление персоналом» разработана для специальности 6-05-0412-01 «Менеджмент», профилизаций «Международный менеджмент», «Социально-административный менеджмент», «Менеджмент недвижимости», «Производственный менеджмент».

Цель преподавания дисциплины – дать базовые теоретические знания и практические навыки по управлению персоналом.

Основными задачами дисциплины являются:

- изучение теоретических основ управления персоналом, основных принципов и методов управления персоналом, специфики HR-менеджмента и службы управления персоналом;
- формирование навыков практического применения технологий маркетинга персонала, контроля маркетинга персонала и аудита персонала, методов кадрового планирования, обучения и развития персонала;
- подготовка образованных, творчески и критически мыслящих специалистов, способных предвидеть и решать социально-управленческие проблемы, обладающих информацией об эффективных методах управления персоналом, использующих свои знания для реализации управленческих решений.

Дисциплина базируется на знаниях, полученных при изучении таких дисциплин как: «Экономическая статистика», «Теоретические основы менеджмента», «Психология управления» и т.д.

Знания и умения, полученные студентами при изучении данной дисциплины, необходимы для освоения последующих специальных дисциплин, связанных с управленческими технологиями. Управление персоналом является базой для преподавания целого ряда последующих дисциплин: «Производственный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Финансовый менеджмент».

В результате изучения учебной дисциплины «Управление персоналом» студент должен:

знать:

- задачи и функции службы управления персоналом;

- ключевые понятия и механизмы управления персоналом;
- принципы, методы и технологии управления персоналом;

уметь:

- организовывать деятельность персонала с учетом особенностей и организационно-технических условий производства;
- использовать технологии управления персоналом;

иметь навыки:

- планирования численности персонала;
- проведения аттестации персонала.

Освоение данной учебной дисциплины должно обеспечить формирование следующих компетенций:

- разрабатывать кадровую политику организации, владеть современными технологиями привлечения, отбора, адаптации, мотивации, оценки и развития персонала;

- использовать эффективные современные методы и инструменты в области управления человеческими ресурсами

Согласно учебным планам, на изучение учебной дисциплины отведено:

для очной (дневной) формы получения высшего образования всего 120 часов, из них аудиторных – 72 часа;

для заочной формы получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием (профилизация «Социально-административный менеджмент») всего 120 часов, из них аудиторных – 12 часов.

Распределение аудиторных часов по курсам, семестрам и видам занятий приведено ниже.

Таблица 1.

Очная (дневной) форма получения высшего образования						
Курс	Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации	Форма промежуточной аттестации
3	5	36	–	36	контрольная работа	экзамен

Таблица 2.

Заочная форма получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием (профилизация «Социально-административный менеджмент»)						
Курс	Семестр	Лекции, ч.	Лабораторные занятия, ч.	Практические занятия, ч.	Форма текущей аттестации	Форма промежуточной аттестации
3	6	8	–	4	контрольная работа	экзамен

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 1.1 Теоретические основы управления персоналом в современной организации.

Управление персоналом как наука и ее понятийно-категориальный аппарат. Управление персоналом как теория и ее функции. Три основных направления управления персоналом как науки.

Основные концепции управления персоналом. Понятие концепций управления персоналом. Классификация концепций: использование трудовых ресурсов, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, управление человеком.

Персонал и конкурентоспособность организации. Влияние динамики внешней среды на требования, предъявляемые к персоналу организации. Факторы жизнеспособности организации и их особенности. Основные параметры конкурентоспособности организации в Республике Беларусь.

Современные модели управления персоналом. Классификация моделей управления персоналом: технократические, экономические, современные. Современные модели: их классификация и характеристика.

Стратегия управления персоналом. Понятие стратегии управления персоналом. Два подхода к формированию стратегии управления персоналом. Стратегическое управление: понятие субъекта и объекта стратегического управления. Принципы и факторы стратегического управления персоналом.

Тема 1.2. Методы и принципы управления персоналом

Факторы среды управления персоналом. Понятие «фактора». Факторы внешней среды и факторы внутренней среды, их влияние на процесс и структуру управления персоналом.

Функции управления персоналом. Понятие функции управления и их классификация. Матричный метод распределения функций.

Принципы управления. Общие принципы управления персоналом и их классификация. Принципы построения системы управления персоналом: их специфика и классификация. Классификация принципов управления по направлениям кадровой политики. Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики.

Методы управления персоналом. Понятие методов управления персоналом и их классификация. Административные методы: их характеристика. Позитивные и негативные формы административного воздействия. Экономические методы

управления персоналом. Социально-психологические методы управления персоналом: их специфика и разновидности.

Тема 1.3. Система и организационная структура управления персоналом.

Система управления персоналом. Понятие системы управления персоналом и ее характеристика. Понятия технологии и концепции управления персоналом.

Функциональное разделение труда. Понятие разделения труда, основные принципы разделения труда. Виды разделения труда. Функциональное разделение труда и классификации персонала. Понятие управленческого персонала и его две группы: руководители и специалисты.

Понятие структуры управления персоналом и ее виды. Функциональная структура. Концепция взаимосвязи между функциями управления и комплексом задач. Ролевая структура: ее специфика, классификация и характеристика ролей, которые играют люди в процессе своей деятельности. Социальная структура и ее специфика. Штатная структура и ее характеристика.

Виды организационных структур управления. Определение и сущность организационной структуры. Принципы построения. Виды организационных структур и их характеристики: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная.

Тема 1.4. Служба управления персоналом

Назначение и эволюция службы управления персоналом. История служб управления персоналом (далее – СУП). Эволюция «отдела кадров» как структурного подразделения управления персоналом. Возникновение служб человеческих ресурсов и их функции. Новые тенденции в работе с персоналом, возникшие в 21 веке.

Понятие службы управления персоналом в организации. Служба управления персоналом и ее цели. Функции СУП. Комплексный подход к СУП как гарант эффективного управления.

Организационная структура управления персоналом. Понятие организационной структуры СУП. Виды кадровых служб в зависимости от подчиненности.

Модели внутренней структуры службы персонала. Факторы, определяющие модели внутренней структуры службы персонала. Три основные модели, их характеристики, преимущества и недостатки. Специфика референтной модели.

РАЗДЕЛ II. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Тема 2. 1. Технология маркетинга персонала

Факторы, формирования персонал-маркетинговых технологий в организациях. Дефиниции маркетинга персонала. Факторы формирования маркетинга персонала. Переоценка ценностей и гипотезы изменения ценностей персонала. Демографические факторы. Новый профиль современных рабочих мест как фактор формирования маркетинга персонала.

Цели, виды и уровни маркетинга персонала. Сущность персонал-маркетингового подхода. Маркетинг персонала как максима, как метод, как средство. Деловые и формальные цели маркетинга. Виды маркетинга и их характеристика. Внешний и внутренний маркетинг. Маркетинг персонала-mix. Целевой маркетинг и его формы. Уровни маркетинга персонала: стратегический и оперативный.

Субъект маркетинга персонала. Понятие профильного сектора в службе персонала. Разновидности субъекта маркетинга персонала.

Основные этапы реализация технологии маркетинга персонала. Этапы реализации технологии маркетинга. Характеристика, специфика и методы каждого этапа.

Тема 2.2. Кадровая политика и стратегия развития организации

Понятие кадровой политики. Сущность и цели кадровой политики. Объекты, элементы и факторы, влияющие на формирование кадровой политики. Подходы и этапы формирования кадровой политики. Принципы осуществления кадровой политики.

Виды кадровой политики. Классификация кадровой политики по двум направлениям: по масштабам мероприятий; по степени открытости. Характеристика пассивной, активной, реактивной, рациональной и авантюрной кадровых политик. Специфика открытого и закрытого типа кадровой политики.

Кадровые стратегии. Понятие управленческой стратегии. Составляющие элементы управленческой стратегии. Содержание генеральной кадровой стратегии. Специфика персонал-стратегии. Этапы формирования стратегии управления персоналом.

Типы кадровых стратегий. Конкурентные кадровые стратегии и их варианты. Специфика стратегии лидерства в низких издержках. Характеристика стратегии дифференциации. Достоинства и недостатки рыночной стратегии фокусирования. Стратегии развития как разновидности кадровых стратегий, их особенности и виды.

Тема 2.3. Кадровое планирование

Планирование персонала и потребность персонала. Сущность планирования персонала. Причины необходимости планирования персонала. Виды планирования персонала: краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное. Характеристика двух

аспектов планирования персонала. Определение потребности в персонале. Брутто-потребность, нетто-потребность в работниках.

Сущность и цели кадрового планирования. Специфика кадрового планирования. Этапы процесса кадрового планирования.

Виды кадрового планирования. Стратегическое, тактическое и оперативное кадровое планирование. Требования к кадровому планированию. Преимущества кадрового планирования.

Методы планирования персонала. Характеристика методов планирования персонала и их виды. Балансовый метод, расчет потребности персонала балансовым методом. Нормативный метод. Понятие норм труда. Применение математико-статистического метода и его видов в кадровом планировании.

Тема 2.4 Подбор персонала и профориентация

Понятие и источники подбора персонала. Подбор персонала как составная часть маркетинга персонала. Этапы обеспечения организации персоналом. Альтернативы подбора. Источники привлечения кандидатов и их виды.

Технология подбора персонала. Принципы подбора, практикуемые в организациях США и Японии. Методы подбора персонала из внутренних источников и их характеристика. Методы подбора персонала из внешних источников. Разработка административных процедур по подбору персонала. Понятие рекрутмента.

Философия найма. Понятие философии найма. Классификация философии найма, ее виды и их характеристики.

Отбор и найм персонала. Понятия найма и его процедура. Отбор и его критерии. Требования, предъявляемые к процедуре отбора.

Понятие «хэдхантер». Характеристика метода хэдхантер. Достоинства и недостатки метода.

Задачи и виды профориентации персонала. Процесс профориентации работника и его составляющие. Цели и задачи профориентационной работы. Виды профориентационной работы и их характеристики.

Тема 2.5. Обучение и развитие персонала в организации

Понятие развития персонала и специфика его планирования. Определение понятия «развитие персонала» и его соотношение с понятием «обучение персонала». Цели и факторы развития персонала. Концепция развития персонала М.Беккера.

Сущность и цели обучения персонала. Сущность, цели и функции обучения персонала.

Виды и формы обучения персонала. Соотношение терминов «Обучение персонала» и «подготовка персонала». Цели профессиональной подготовки. Виды профессиональной подготовки персонала и их характеристики. Виды обучения

рабочих и служащих. Классификация видов обучения персонала по разным основаниям.

Методы обучения персонала. Понятие методов обучения. Методы обучения на рабочем месте, их преимущества и недостатки. Методы обучения вне рабочего места, характеристика их видов. Современные методы обучения персонала: коучинг, секондмент, баддин.

Оценка уровня эффективности обучения. Экономическая и социальная эффективность обучения персонала. Модель оценки обучения Д.Киркпатрика. Простые методы оценки дохода от обучения.

Тема 2.6. Оценка и аттестация кадрового потенциала

Содержание оценки кадрового потенциала. Содержание понятий «потенциал работника» и «трудовой потенциал работника». Основные компоненты трудового потенциала. Квалификационный потенциал работника.

Оценка деятельности персонала. Понятие оценки трудовой деятельности персонала и ее составляющие. Цели оценки трудовой деятельности. Показатели оценки персонала: личностные качества, профессиональное поведение, результативность труда.

Методы оценки деятельности сотрудников. Понятие и классификация методов оценки деятельности. Методы индивидуальной оценки и их специфика. Методы групповой оценки и их разновидности: последовательное ранжирование, попарное ранжирование, критические эпизоды, рабочие стандарты, принудительное распределение и др.

Общие понятия аттестации кадров. Аттестация кадров как организационно-правовой процесс. Аттестация персонала и ее цели: явные и латентные. Основные задачи аттестации. Объекты и виды аттестации персонала. Организация, проведение и подведение итогов аттестации персонала.

Тема 2.7. Трудовая адаптация

Понятие трудовой адаптации. Понятие адаптации. Характеристика социальной и производственной адаптации. Адаптация персонала и ее три составные части. Основные цели адаптации. Адаптация работника и три ее этапа. Этапы организации процесса трудовой адаптации персонала.

Виды трудовой адаптации. Классификация адаптационных мероприятий по влиянию на поведение нового сотрудника, по воздействию на личность, по причинам, вызывающим необходимость адаптации, по направленности, по уровню.

Оценка результатов адаптации. Трудовая адаптация как процесс. Объективные и субъективные показатели оценки результатов адаптации. Основные показатели оценки эффективности социально-психологической адаптации.

Управление адаптацией работников. Понятие управление адаптацией. Факторы, влияющие на процесс адаптации персонала. Основные задачи службы адаптации. Разработка и содержание программ адаптации, характеристика их видов.

Тема 2.8. Управление карьерным ростом

Карьера: виды и этапы. Понятие карьеры и ее цели. Этапы карьеры и их характеристика. Специфика профессиональной карьеры. Внутриорганизационная карьера и ее виды. Классификация видов карьеры Л.И. Ивановой-Швец. Значение и роль объективных условий карьеры.

Типовые модели карьеры. Характеристика основных моделей карьеры: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье». Достоинства и недостатки каждой модели.

Выбор карьеры. Тип личности как основа для выбора карьеры. Типология личности Дж. Голланда. Классификация видов деятельности Е.А. Климовой и ее применение при выборе вида карьеры.

Планирование карьеры. Показатели плана развития карьеры. Задачи, решаемые при планировании карьеры. Принципы развития карьеры.

Профессиональная карьера госслужащих. Специфика профессиональной карьеры государственного служащего. Виды карьеры госслужащего: типичная, скоростная, десантная, замедленная, атипичная. Характеристика этапов профессиональной карьеры госслужащих.

Тема 2.9. Формирование резерва кадров

Понятие резерва кадров и принципы его формирования. Понятие резерва кадров на руководящую работу. Система подготовки резерва руководителей и ее задачи.

Методы подбора сотрудников в резерв. Классификация методов подбора: практические, учебные, социально-психологические.

Порядок отбора и зачисления в резерв. Основные этапы подготовки резерва. Порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров. Программы подготовки резерва, их виды и содержание: общая, специальная и индивидуальная. Обязанности стажера и руководителя стажировки.

Тема 2.10. Контроль маркетинга персонала и аудит персонала

Виды, элементы и формы контроля маркетинга персонала. Понятие контроля. Характеристика предварительного и текущего контроля. Функции заключительного контроля. Элементы контроля, функции контроля.

Основные подходы к контролю маркетинга персонала. Понятие подхода (метода) к контролю маркетинга персонала. Анализ привлекательности как метод измерения персонал-маркетинговой деятельности. Задачи контроллинга. Версия

Р.Вундерса. Определение эффективности маркетинга персонала согласно методике Е.Дитманна.

Принципы и дисфункции контроля маркетинга персонала. Понятие принципов контроля маркетинга персонала. Условия возникновения и характеристика дисфункции контроля, их три аспекта.

Аудит персонала. Понятие аудита персонала. Цели аудита. Задачи организационно-кадрового аудита. Принципы аудиторской проверки. Система показателей, подлежащих аудиторской проверке. Характеристика этапов аудита персонала.

РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

Тема 3.1. Поведение человека в организации и корпоративная культура

Понятие поведения человека. Специфика поведения человека в трудовом коллективе. Классификация типов поведения. Сравнительная характеристика пассивного и агрессивного типов. Ассертивное поведение, сущность и способы его проявления. Типы поведения в зависимости от степени осознания работником факторов, обуславливающих его поступки.

Типы трудового поведения. Факторы, влияющие на поведение человека в трудовом коллективе. Классификация типов трудового поведения. Основы управления поведением человеком в процессе деятельности.

Корпоративная культура и ее характеристики. Понятие и сущность корпоративной культуры. Основные характеристики. Роль и значение культуры в успешной реализации стратегии организации. Имидж организации. Этапы формирования корпоративной культуры. Характеристика этапов формирования культуры: зарождение, стабилизация, история. Перспективы компаний с различными корпоративными культурами.

Факторы, влияющие на формирование культуры. Характеристика факторов. Проблемы внешней адаптации и выживания. Проблемы внутренней интеграции в культуру организации.

Структура и уровни корпоративной культуры. Характеристика уровней корпоративной культуры: поверхностный, подповерхностный, базовый. Классификация корпоративных ценностей Э.Штайна. Современные концепции о структуре корпоративной культуры.

Способы изменения корпоративной культуры. Три варианта сочетания изменений в корпоративной культуре организации и их характеристики. Программы изменения культуры.

Тема 3.2. Построение эффективной команды

Команда в организации. Понятие команды. Параметры команды: характеристика команды и характеристика человека в команде. Факторы, определяющие эффективности команды. Понятие композиции команды. Внешняя среда команды.

Структура команды. Критерии структурирования команды. Построение структуры предпочтений. Понятие структуры власти. Коммуникативная структура в команде.

Командные процессы. Основные процессы, протекающие в команде. Характеристика этапов становления и развития команды. Понятие дистанции (зоны) между членами команды. Процессы выработки и реализации командных норм. Процессы выработки и принятия решений.

Роли членов команды. Понятие роли в команде, функции и значение. Обязательные роли в эффективной менеджерской команде. Мотивация команды.

Тема 3.3. Мотивация поведения и оплата труда персонала

Понятие и структура мотивации. Понятие мотива. Мотивация труда и ее цели. Структура мотивации труда и ее составляющие. Виды мотивации. Внешняя и внутренняя мотивация. Комплексная система мотивации персонала и ее структура.

Стимулирование труда, формы и функции. Вознаграждение и его виды. Внутренние и внешние вознаграждения, их виды и характеристики. Понятие наказаний, их классификация и роль.

Структура оплаты труда. Основные формы денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью и их характеристики. Системы и формы оплаты труда. Традиционные формы оплаты труда: повременная и сдельная. Классификация форм оплаты труда по способу начисления. Характеристика видов сдельной формы оплаты труда. Значение и сущность системы вознаграждения. Тарифная и бестарифная системы вознаграждения и их специфика.

Модели вознаграждения за труд. Понятие оклада, достоинства и недостатки. Премирование труда как форма вознаграждения. Система комиссионных вознаграждений: понятие, достоинства и недостатки. Современные формы вознаграждений

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
очная форма получения высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСП	Форма контроля знаний
		Лекции	Практиче- ские занятия	Семинарс- кие занятия	Лаборато- рные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	5 семестр							
1.	Теоретические основы управления персоналом							
1.1.	Теоретические основы управления персоналом в современной организации	2						
	Практическое занятие № 1. Теоретические основы управления персоналом в современной организации		2					
1.2.	Методы и принципы управления персоналом	2						
	Практическое занятие № 2. Методы и принципы управления персоналом		2					
1.3.	Система и организационная структура управления персоналом	2						
	Практическое занятие № 3. Система и организационная структура управления персоналом		2					
1.4.	Служба управления персоналом	2						
	Практическое занятие № 4. Служба управления персоналом		2					
2.	Маркетинг персонала в современной организации							
2.1.	Технология маркетинга персонала	2						
	Практическое занятие № 5. Технология маркетинга персонала		2					
2.2.	Кадровая политика и стратегия развития организации	2						
	Практическое занятие № 6. Кадровая политика и стратегия развития организации		2					
2.3.	Кадровое планирование	2						
	Практическое занятие № 7. Кадровое планирование		2					
2.4.	Подбор персонала и профориентация	2						
	Практическое занятие № 8. Подбор персонала и профориентация		2					
2.5.	Обучение и развитие персонала в организации	2						
	Практическое занятие № 9. Обучение и развитие персонала в организации		2					

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.6.	Оценка и аттестация кадрового персонала	2						
	Практическое занятие № 10. Оценка и аттестация кадрового персонала		2					
2.7.	Трудовая адаптация работников	2						
	Практическое занятие № 11. Трудовая адаптация работников		2					
2.8	Управление карьерным ростом	2						
	Практическое занятие № 12. Управление карьерным ростом		2					
2.9.	Формирование резерва кадров	2						
	Практическое занятие № 13. Формирование резерва кадров		2					
2.10.	Контроль маркетинга персонала и аудит персонала	4						Контрольная работа
	Практическое занятие № 14. Контроль маркетинга персонала и аудит персонала		4					
3.	Управление поведением персонала							
3.1.	Поведение человека в организации и корпоративная культура	2						
	Практическое занятие № 15. Поведение человека в организации и корпоративная культура		2					
3.2.	Построение эффективной команды	2						
	Практическое занятие № 16. Построение эффективной команды		2					
3.3.	Мотивация и стимулирование персонала. Оплата труда персонала.	2						
	Практическое занятие № 17. Мотивация и стимулирование персонала. Оплата труда персонала		2					
	Итого за семестр	36	36					экзамен
	Всего аудиторных часов	72						

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
заочная форма получения высшего образования, интегрированного со средним специальным образованием
(профилизация «Социально-административный менеджмент»)

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов					Количество часов УСП	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Иное		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	5 семестр							
1.	Теоретические основы управления персоналом							
1.1.	Теоретические основы управления персоналом в современной организации	2						
	Практическое занятие № 1. Теоретические основы управления персоналом в современной организации							
1.2.	Методы и принципы управления персоналом	2						
	Практическое занятие № 2. Методы и принципы управления персоналом							
1.3.	Система и организационная структура управления персоналом							
	Практическое занятие № 3. Система и организационная структура управления персоналом							
1.4.	Служба управления персоналом							
	Практическое занятие № 4. Служба управления персоналом		2					
2.	Маркетинг персонала в современной организации							
2.1.	Технология маркетинга персонала	2						
	Практическое занятие № 5. Технология маркетинга персонала							
2.2.	Кадровая политика и стратегия развития организации							
	Практическое занятие № 6. Кадровая политика и стратегия развития организации							
2.3.	Кадровое планирование							
	Практическое занятие № 7. Кадровое планирование							
2.4.	Подбор персонала и профориентация							
	Практическое занятие № 8. Подбор персонала и профориентация							

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.5.	Обучение и развитие персонала в организации							
	Практическое занятие № 9. Обучение и развитие персонала в организации							
2.6.	Оценка и аттестация кадрового персонала							
	Практическое занятие № 10. Оценка и аттестация кадрового персонала							
2.7.	Трудовая адаптация работников							
	Практическое занятие № 11. Трудовая адаптация работников							
2.8	Управление карьерным ростом							
	Практическое занятие № 12. Управление карьерным ростом							
2.9.	Формирование резерва кадров							
	Практическое занятие № 13. Формирование резерва кадров							
2.10.	Контроль маркетинга персонала и аудит персонала	2						Контрольная работа
	Практическое занятие № 14. Контроль маркетинга персонала и аудит персонала		2					
3.	Управление поведением персонала							
3.1.	Поведение человека в организации и корпоративная культура							
	Практическое занятие № 15. Поведение человека в организации и корпоративная культура							
3.2.	Построение эффективной команды							
	Практическое занятие № 16. Построение эффективной команды							
3.3.	Мотивация и стимулирование персонала. Оплата труда персонала.							
	Практическое занятие № 17. Мотивация и стимулирование персонала. Оплата труда персонала							
	Итого за семестр	8	4					экзамен
	Всего аудиторных часов	12						

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

Список литературы

Основная литература

1. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом: учебник для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Менеджмент (по направлениям)", "Экономика и управление на предприятии", "Бизнес-администрирование", "Экономика электронного бизнеса" / Н. П. Беляцкий. – Минск: Вышэйшая школа, 2023. – 463 с.

2. Митрахович, О.А. Управление персоналом и кадровая безопасность организации: пособие для студентов учреждений высшего образования, осваивающих образовательную программу 2 ступени высшего образования (магистратура) по специальностям 1-26 81 09 Технологии управления персоналом, 1-26 80 04 Менеджмент, профилизация Технологии управления персоналом / О. А. Митрахович, Н. В. Азарёнок, В. Н. Кивайко; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. – 2 изд., стереотипное. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – 235 с.

3. Тропина, О.И. Маркетинг персонала [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для слушателей специальности 1-26 01 76 "Управление персоналом" квалификация "Специалист по управлению персоналом" / О.И. Тропина; Белорусский национальный технический университет, Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики. – Электрон. дан. – Минск: БНТУ, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Режим доступа: <https://rep.bntu.by/handle/data/48434>.

4. Тропина, О.И. Система управления персоналом [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие для слушателей специальности 1-26 01 76 "Управление персоналом" квалификация "Специалист по управлению персоналом" / О.И. Тропина; Белорусский национальный технический университет, Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики. – Электрон. дан. – Минск: БНТУ, 2018. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Режим доступа: <https://rep.bntu.by/handle/data/48436>.

5. Угрюмова, Н.В. Теория организации и организационное поведение: для бакалавров и специалистов: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям 061100 "Менеджмент организации", 061000 "Государственное и муниципальное управление" / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов; кол. авт. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер, 2016. – 286 с.

6. Управление персоналом: практикум для реализации содержания образовательной программы высшего образования 1 ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / Белкоопсоюз, УО "Белорусский торгово-

экономический университет потребительской кооперации", Кафедра мировой и национальной экономики; [авторы-составители: Н. В. Анисимова, А. И. Богуш]. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2019. – 55 с.

7. Управление персоналом: продвинутый курс: учебник для обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры по направлениям подготовки 38.03.01 и 38.04.01 "Экономика", 38.03.02 и 38.04.02 "Менеджмент", 38.03.03 и 38.04.03 "Управление персоналом", 38.03.04 и 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление, 38.03.05 "Бизнес-информатика" 39.04.08 "Финансы и кредит" / [Костенко Е. П. и др.]; под редакцией: Е. П. Костенко и Л. С. Скачковой. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2023. – 509 с.

8. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие по дисциплине, специализации, специальности "Менеджмент организации" / Валерий Николаевич Фунтов. – 4-е изд., доп. и перераб. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2018. – 462 с.

Дополнительная литература:

1. Акунец, В. П. Управление персоналом: стратегия и тактика: монография / Валерий Петрович Акунец. – Минск: БНТУ, 2009. – 198 с.

2. Акунец, В. П. Управление персоналом: тесты, тренинги, деловые игры: учебно - методическое пособие к практическим занятиям / В. П. Акунец, Е. Н. Савкова; Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Экономика и управление научными исследованиями, проектированием и производством". – Минск: БНТУ, 2003. – 85 с

3. Акунец, В.П. Управление персоналом: стратегия и тактика: монография / В. П. Акунец. – Минск: БНТУ, 2009. – 198 с.

4. Бабосов, Е.М. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов по специальности "Менеджмент" / Е.М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – Минск: ТетраСистемс, 2012. – 287 с.

5. Гушель, Ольга Ивановна. Управление персоналом: учебно-методическое пособие / О. И. Гушель, Е. Н. Костюкевич; Министерство образования Республики Беларусь, Белорусский национальный технический университет, Филиал БНТУ "Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики БНТУ". – Минск: БНТУ, 2014. – 183 с.

6. Кибанов, А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник [для вузов по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом"] / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 284 с.

7. Крымов, А.А. Управление персоналом на 100%: как стать эффективным HR-директором / А.А. Крымов. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2010. – 237 с.
8. Патласов, О.Ю. Маркетинг персонала: учебник [для вузов по направлению "Управление персоналом"] / О.Ю. Патласов. – Москва: Дашков К, 2016. – 383 с.
9. Петрович, М.В. Управление персоналом: учебное пособие для слушателей системы дополнительного образования взрослых по экономическим специальностям / М.В. Петрович. – Минск: Амалфея, 2013. – 511 с.
10. Потемкин, В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер: Питер, 2010. – 426 с.
11. Самоукина, Н.В. Управление персоналом: российский опыт: [учебное пособие] / Н.В. Самоукина. – СПб. [и др.]: Питер, 2003. – 235 с.
12. Управление персоналом организации: учебник: [для вузов по специальностям "Менеджмент организации", "Управление персоналом", "Экономика труда"] / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, А.М. Иванов, Л.В. Ивановская, Е.В. Каштанова, В.Г. Коновалова, Е.А. Митрофанова, К.Э. Оксинайд, В.М. Свистунов, Г.В. Слуцкий; под ред. А.Я. Кибанов; кол. авт. Государственный университет управления. – Изд. 3-е, доп. и перераб. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 637 с.
13. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие : для студентов по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева, И.А. Эсаулова; под ред. А.Я. Кибанов; кол. авт. Государственный университет управления. – М.: Проспект, 2012. – 62 с.
14. Чуланова, О.Л. Кадровый консалтинг: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки 38.04.03 "Управление персоналом", 38.04.02 "Менеджмент", 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление" (квалификация (степень) "магистр") / О.Л. Чуланова. – Москва: ИНФРА-М: ИНФРА-М, 2018. – 356, [1] с.

Средства диагностики результатов учебной деятельности

Оценка уровня знаний магистранта производится по десятибалльной шкале в соответствии с критериями, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Критерии оценки результатов учебной деятельности обучающихся при проведении текущей аттестации в форме контрольной работы

Отметка	Критерии
зачтено	Объем выполнения заданий, в процентах составляет 40% и более
не зачтено	Объем выполнения заданий, в процентах составляет менее 40%

**Критерии оценки результатов учебной деятельности обучающихся при
проведении промежуточной аттестации в форме экзамена**

10 (десять) баллов	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы; точное использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; безупречное владение инструментарием общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; выраженная способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации; полное и глубокое усвоение основной, и дополнительной литературы программы; умение свободно ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин и давать им аналитическую оценку, использовать научные достижения других дисциплин; высокий уровень культуры исполнения заданий.
9 (девять) баллов	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; точное использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы; владение инструментарием общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках программы вступительного испытания; полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программы; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин и давать им аналитическую оценку; высокий уровень культуры исполнения заданий.
8 (восемь) баллов	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы; владение инструментарием общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин (методами комплексного анализа, техникой информационных технологий), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программы; умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин и давать им аналитическую оценку;

	высокий уровень культуры исполнения заданий.
7 (семь) баллов	систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; использование научной терминологии (в том числе на иностранном языке), грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы и обобщения; владение инструментарием общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач; свободное владение типовыми решениями в рамках учебной программы; усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программы; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин и давать им аналитическую оценку; высокий уровень культуры исполнения заданий.
6 (шесть) баллов	достаточно полные и систематизированные знания в объеме учебной программы; использование необходимой научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обобщения и обоснованные выводы; владение инструментарием общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин, умение его использовать в решении профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программы; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин и давать им сравнительную оценку; высокий уровень культуры исполнения заданий.
5 (пять) баллов	достаточные знания в объеме учебной программы; использование научной терминологии, грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы; владение инструментарием общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин, умение его использовать в решении профессиональных задач; способность самостоятельно применять типовые решения в рамках учебной программы; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программы; умение ориентироваться в базовых теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин и давать им сравнительную оценку; достаточный уровень культуры исполнения заданий.
4 (четыре) балла	достаточный объем знаний в рамках учебной программы; усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программы; использование научной терминологии, логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок; владение инструментарием общепрофессиональных и специальных

	учебных дисциплин, умение его использовать в решении стандартных (типовых) задач; умение решать стандартные (типовые) задачи; умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин и давать им оценку; допустимый уровень культуры исполнения заданий.
3 (три) балла	недостаточно полный объем знаний в рамках учебной программы; знание части основной литературы, рекомендованной учебной программы; использование научной терминологии, изложение ответа на вопросы с существенными, логическими ошибками; слабое владение инструментарием общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач; неумение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях общепрофессиональных и специальных учебных дисциплин; низкий уровень культуры исполнения заданий.
2 (два) балла	фрагментарные знания в рамках учебной программы; знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программы; неумение использовать научную терминологию программы, наличие в ответе грубых, логических ошибок; низкий уровень культуры исполнения заданий.
1 (один) балл	отсутствие знаний и (компетенций) в рамках учебной программы, отказ от ответа.

Для оценки достижений студента рекомендуется использовать следующий диагностический инструментарий:

- устный и письменный опрос во время практических занятий;
- контрольная работа;
- собеседование при проведении индивидуальных и групповых консультаций;
- сдача экзамена.

Примерные тематика контрольной работы

Вариант 1.

1. Характеристика целей, задач управления персоналом. Основные функции управления персоналом.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет и анализ основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 2

1. Персонал предприятия: признаки и характеристики. Классификация персонала по категориям.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет и анализ основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 3

1. Оборот персонала, причины и последствия.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 4

1. Сущность и содержание процесса мотивации труда. Основные теории мотивации.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 5

1. Система управление персоналом предприятия. Характеристика основных подсистем работы с персоналом.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).

3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 6

1. Должностная инструкция: основные разделы и правила составления.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 7

1. Сущность и типология кадровой политики предприятия.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 8

1. Системы и формы оплаты труда. Основные модели вознаграждения за труд.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 9

1. Средства, основные этапы и области планирования персонала.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Вариант 10

1. Профессиональный подбор персонала. Достоинства и недостатки внешнего и внутреннего набора.
2. Составление социального паспорта работников предприятия (структурного подразделения).
3. Расчет основных показателей движения персонала предприятия:
 - Коэффициент стабильности;
 - Коэффициент текучести;
 - Коэффициент оборота по приему;
 - Коэффициент оборота по увольнению;
 - Коэффициент общего оборота.

Перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы студентов

1. Управление персоналом как теория и наука, и ее функции.
2. Основные концепции управления персоналом.
3. Персонал и конкурентоспособность организации.
4. Современные модели управления персоналом.
5. Стратегия управления персоналом.
6. Факторы среды управления персоналом.
7. Функции и принципы управления персоналом.
8. Методы управления персоналом и их классификация.
9. Административные методы управления персоналом. Позитивные и негативные формы административного воздействия.
10. Экономические методы управления персоналом.
11. Специфика социально-психологических методов управления персоналом.
12. Понятие системы управления персоналом и ее характеристика.
13. Функциональное разделение труда.
14. Понятие структуры системы управления персоналом и ее виды.

15. Виды организационных структур управления персоналом.
16. Назначение и эволюция службы управления персоналом.
17. Функции и цели службы управления персоналом.
18. Цели, виды и уровни маркетинга персонала.
19. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала.
20. Понятие кадровой политики и ее виды.
21. Кадровые стратегии и их типы.
22. Планирование персонала и потребность персонала.
23. Сущность и цели кадрового планирования.
24. Виды кадрового планирования.
25. Методы планирования персонала.
26. Технология подбора персонала.
27. Отбор и найм персонала. Понятие «хэдхантер».
28. Задачи и виды профориентации персонала.
29. Понятие развития персонала и специфика его планирования.
30. Сущность, цели и функции обучения персонала.
31. Методы обучения персонала.
32. Виды профессиональной подготовки персонала и их характеристики.
33. Современные методы обучения персонала: коучинг, секондмент, баддинг, др.
34. Понятие и методы оценки персонала.
35. Аттестация персонала.
36. Понятие трудовой адаптации.
37. Виды трудовой адаптации.
38. Карьера: виды и этапы.
39. Характеристика типовых моделей карьеры.
40. Профессиональная карьера госслужащих.
41. Понятие резерва кадров и принципы его формирования.
42. Методы подбора сотрудников в резерв, зачисление в резерв
43. Виды, элементы и формы контроля маркетинга персонала.
44. Основные подходы (методы) контроля маркетинга персонала.
45. Аудит персонала: понятие, цели, характеристика этапов.
46. Специфика поведения человека в трудовом коллективе. Классификация типов поведения.
47. Факторы, влияющие на поведение человека в трудовом коллективе.
48. Понятие и сущность корпоративной культуры. Этапы формирования корпоративной культуры.
49. Структура и уровни корпоративной культуры. Способы изменения корпоративной культуры.
50. Понятие и структура команды в организации.
51. Характеристика командных процессов.
52. Понятие роли в команде. Мотивация команды.

53. Мотивационные теории: понятие и классификация.
54. Понятие и структура мотивации персонала.
55. Виды мотивации персонала.
56. Стимулирование труда, формы и функции.
57. Структура оплаты труда.
58. Системы и формы оплаты труда.
59. Модели вознаграждения за труд.
60. Современные системы и формы оплаты за труд.

Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- решение индивидуальных задач, выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка сообщений, тематических докладов, презентаций по заданным темам;
- составление тематической подборки литературных источников, интернет-источников;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение.