

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»

Кафедра «Новые материалы и технологии»

*Тропина О.И.*

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебно-методическое пособие  
для слушателей специальности  
1-26 01 76 «Управление персоналом»  
квалификация «Специалист по управлению персоналом»

*Электронный учебный  
материал*

Минск, БНТУ  
2015

УДК  
ББК  
Д

*Автор* - Тропина О.И.

***Рецензент:***

Доцент кафедры экономики и управления бизнесом ГИУСТ БГУ, кандидат исторических наук – Пархимчик Е.П.

Учебно-методическое пособие предназначено для слушателей переподготовки и курсов повышения квалификации по дисциплине «Управление персоналом» в ИПК и ПК БНТУ. Материал систематизирован и отображен в схемах, рисунках и таблицах и может быть использован для самостоятельного изучения теоретических основ дисциплины «Управление персоналом».

Белорусский национальный технический университет,  
пр-т Независимости, 65, г. Минск, Республика Беларусь  
Тел. 2964732  
E-mail: rectorat@ipk.by  
Регистрационный номер № БНТУ/ИПКиПК-62.2015

© БНТУ, 2015  
© ИПКиПК БНТУ, 2015  
© Тропина О.И., 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

1.Понятие «управление персоналом». Субъект и объект управления.....	4
2.Функции управления персоналом.....	7
3.Подходы в управлении персоналом.....	9
4.Цели управления.....	12
5.Организация как объект управления: признаки организации.....	16
6.Понятие «организационная структура управления». Элементы организационной структуры управления.....	18
7.Трудовые ресурсы и рынок труда.....	21
8.Методы управления персоналом.....	24
9.Алгоритм подбора и отбора персонала в организацию.....	27
9.1.Профиль должности.....	29
9.2.Методы поиска персонала. Преимущества и недостатки методов поиска.....	30
9.3. Систематизация первичной информации о кандидатах.....	31
9.4.Методы оценки кандидатов.....	32
9.5. Структура собеседования (интервью).....	33
9.6.Обработка (анализ) результатов.....	34
10.Адаптация персонала.....	35
11.Оценка персонала. Алгоритм проведения оценки персонала.....	37
11.1. Методы оценки персонала.....	40
12.Понятие «мотивация персонала». Основные теории мотивации.....	42
12.1. Методы мотивации персонала.....	50
12.2. Факторы, повышающие и понижающие мотивацию персонала.....	52
13.Обучение персонала.....	54
14.Понятие «управленческое решение». Алгоритм процесса выработки решения.....	57
15.Эффективность управления. Затраты на управление.....	59
16.Корпоративная культура организации. Классификация корпоративной культуры.....	61
17. Кадровая политика.....	66
Список использованных источников.....	68

## Тема 1 «Понятие «управление персоналом». Субъект и объект управления»

### Управление (широкий смысл)

Элемент и функция организованных систем: биологических, социальных, технических и др., которая обеспечивает сохранение их структуры, осуществление режима деятельности, исполнение программы и цели деятельности.

### Управление –

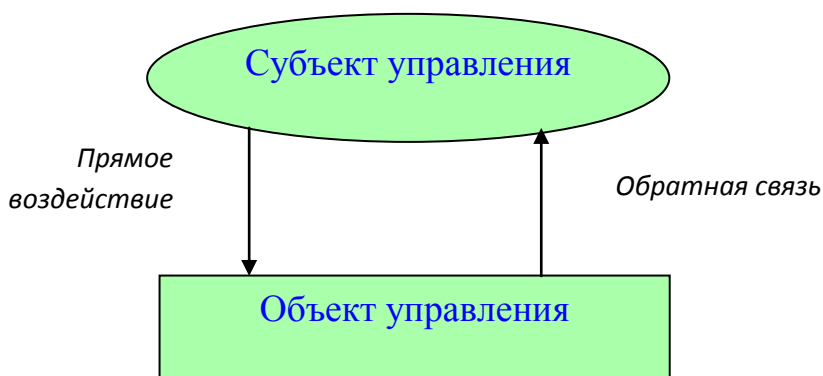
процесс целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определенных целей деятельности.

Разнообразие определений понятия «управление»:

УПРАВЛЕНИЕ

- определение цели и результата ее достижения с помощью необходимых и достаточных способов, средств и воздействий.
- функция организованных систем разнообразной природы (биологических, социальных, технических), которая обеспечивает сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей деятельности.
- создание и осуществление воздействий, обеспечивающих желаемое функционирование объекта, приводящее к определенной цели.
- процесс организации целенаправленного воздействия на некоторую часть среды, называемую объектом управления, в результате чего удовлетворяются потребности субъекта, взаимодействующего с этим объектом.

Схема 1. Процесс управления



**Субъект управления**

физическое или юридическое лицо, которое осуществляет властное воздействие.

**Объект управления**

то, на что направлено воздействие субъекта управления. Это физические и юридические лица, социальные, социально-экономические системы и процессы.

**Задачи науки управления:**

- создавать,
- систематизировать,
- распространять знания о том, как осуществлять управленческую деятельность.

**Предмет науки управления** - управленческие отношения, в которых проявляются одновременно экономические, социальные и политические отношения и интересы, технологии и методы управления и тенденции развития практики управления.

**Субъекты управления:**

- ✓ совет директоров,
- ✓ директор,
- ✓ менеджер,
- ✓ мэр города,
- ✓ городская исполнительная власть,
- ✓ начальник отдела,
- ✓ группа качества,
- ✓ городская торгово-промышленная палата, а также любые другие люди или группы людей, осуществляющие управленческое воздействие на объект управления.

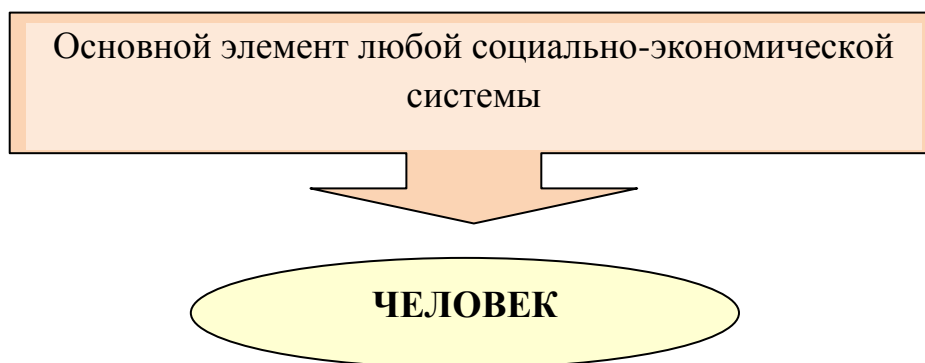


Рис.1. Элемент социальной системы

Управление

всеобщая человеческая деятельность

Менеджмент

это специфическая область управления, включающая деятельность специалистов по обеспечению успешной деятельности организации

Слово «менеджмент» употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент организации означает управление этой организацией.

**Два основных смысла понятия «менеджмент»:**

- процесс управления;
- группа людей, составляющих орган управления.

## Тема 2 «Функции управления персоналом».

**Функция** - Это совокупность однородных по некоторому признаку действий, направленных на достижение частной цели, в то же время подчиненных общей цели управления.

Схема 2. Функции управления



Таблица 1. Общие (основные) функции

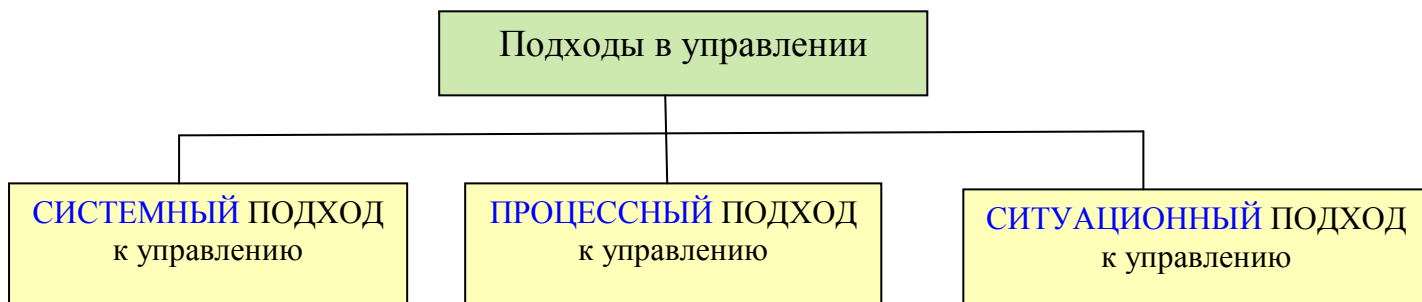
<b>Планирование</b>	Вид управленческой деятельности, направленной на постановку цели развития объекта и разработку программы ее достижения. Считается ведущей в цикле управления.
<b>Организация</b>	Вид управленческой деятельности, направленный на обеспечение достижения целей. Это процесс создания структуры организации. Включает разделение на части, распределение ответственности и полномочий, а также установление взаимосвязей между различными видами работ.
<b>Координация</b>	Вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность процесса управления.

<b>Мотивация</b>	Вид управленческой деятельности, направленный на активизацию деятельности человека или группы для достижения цели.
<b>Контроль</b>	Вид управленческой деятельности, задача которой – учет результатов работы, их количественная и качественная оценка.
<b>Регулирование</b>	Вид управленческой деятельности, направленный на удержание характеристик системы на определенном уровне. Направленно на предотвращение и исправление сбоев в процессе функционирования организации.
<b>Принятие решений</b>	Вид управленческой деятельности, определяющий программу и характер деятельности коллектива по решению проблемы.



## Тема 3 «Подходы в управлении персоналом».

Схема 3. Подходы в управлении



### СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ.

**Система -**

Целое, составленное из частей соединение.  
 Это множество элементов, находящихся в связях друг с другом, образующих некое единство, целостность.

Любая система выступает элементом системы более высокого порядка.

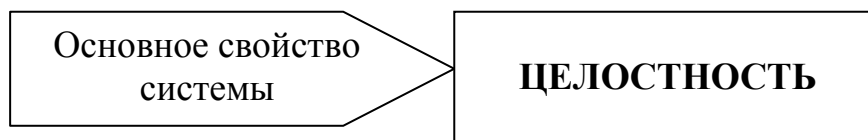


Рис.2 Свойство системы

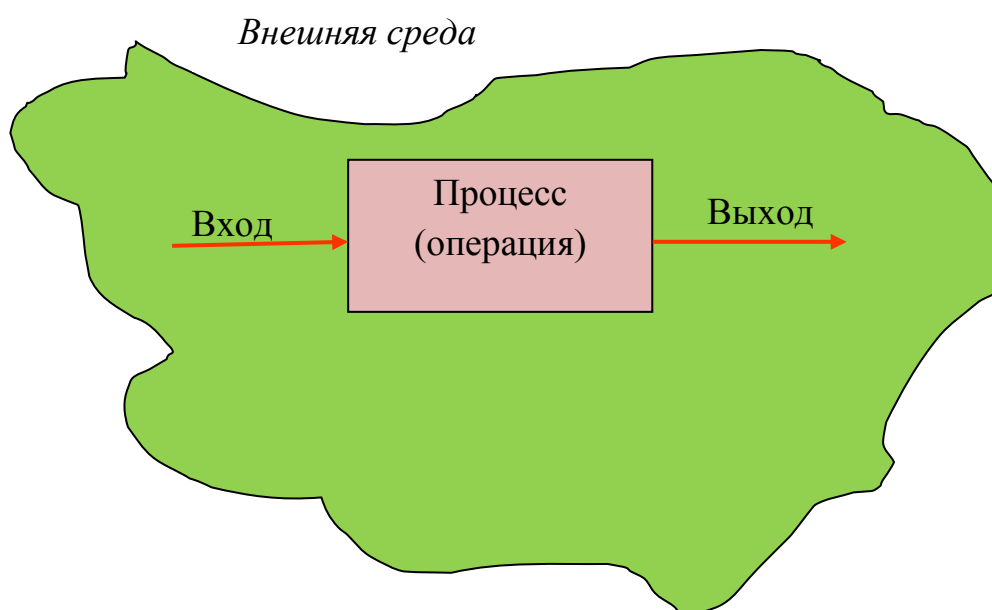
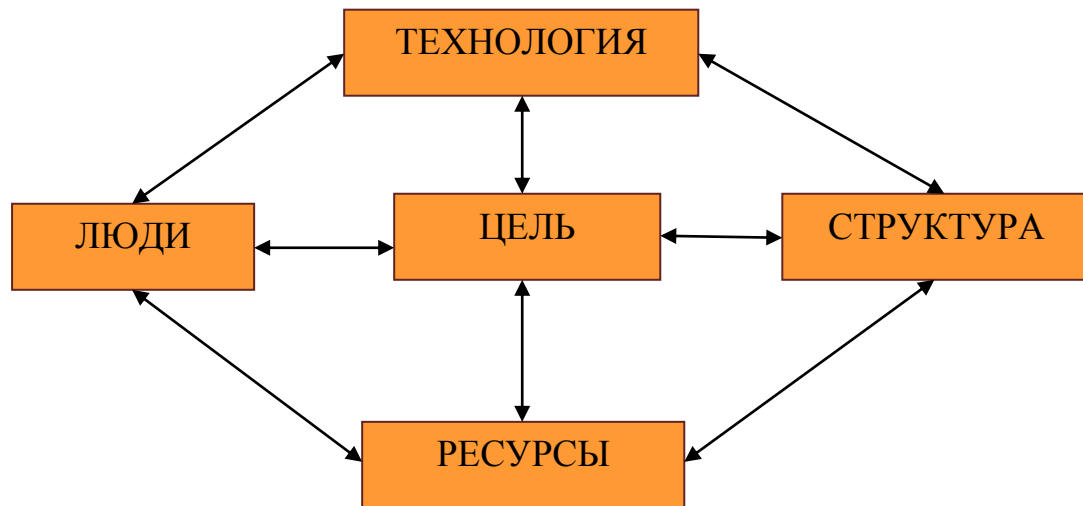


Рис.3 Элементарная система

### Составляющие части системы:

- ✓ Вход – воздействие внешней среды на систему;
- ✓ Выход – воздействие системы на внешнюю среду;
- ✓ Процесс – функционирование системы, преобразование входа в выход;
- ✓ Внешняя среда – множество не входящих в систему объектов

Схема 4. Организация как система.



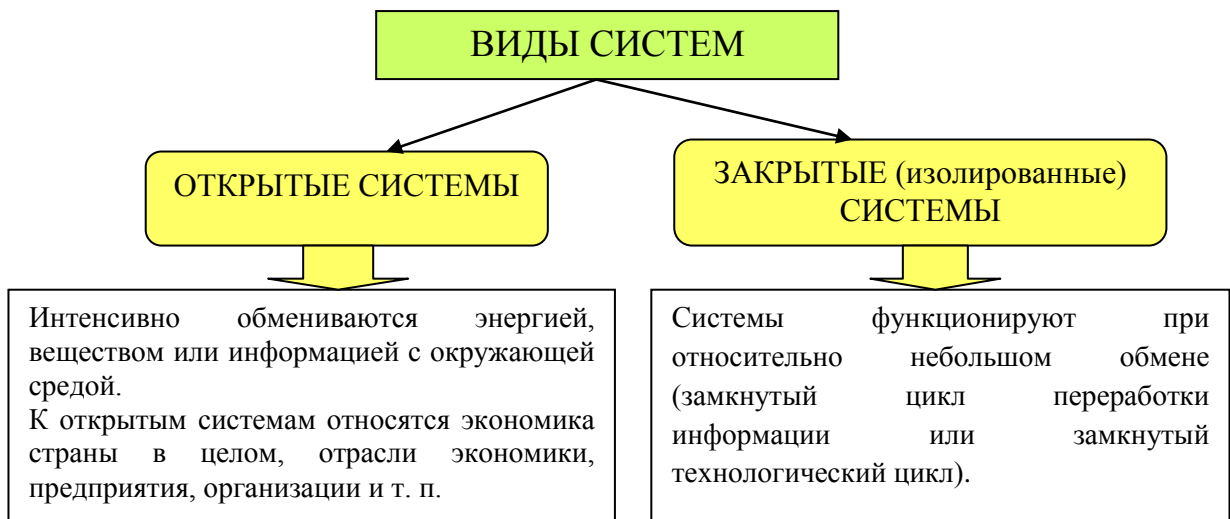
**Система управления** – система, в которой реализуются функции управления

**Самоорганизующаяся система** – система, в которой источник изменений находится внутри системы.

### Составляющие жизненного цикла системы:

возникновение,  
становление,  
функционирование,  
гибель.

Схема 5. Виды систем.



*Особенность:* система может быть открытой или закрытой для вещества, энергии или информации в отдельности.

### **Требования к управлению системами:**

- 1) **непрерывность** – осуществление управления с необходимой периодичностью;
- 2) **гибкость** – смена форм управления в зависимости от обстановки и изменения долгосрочных тенденций;
- 3) **оперативность** – способность вовремя реагировать на изменения внутренней и внешней среды;
- 4) **эффективность** – экономичность выбираемых управленческих решений и всего процесса осуществления управленческой деятельности.

## **СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ**

**Ситуация -** конкретный набор обстоятельств или факторов, которые влияют на организацию в конкретное время.

**Ситуационный подход -** Попытка увязать конкретные приемы и методы управления с конкретными специфическими ситуациями, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

### **Возможности ситуационного подхода:**

- 1) представляет возможность непосредственного применения научных методов к конкретным ситуациям и условиям;
- 2) сохраняет концепцию процесса управления;
- 3) подчеркивает неразрывную взаимосвязь между функциями управления.

**Успех ситуационного подхода** зависит от точного определения наиболее важных факторов или переменных, оказывающих влияние на организацию и процесс принятия управленческих решений.

## **ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ**

**Процесс управления** общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций. Является общей суммой всех функций управления.

**Процессный подход** концепция, согласно которой управление является непрерывной серией взаимосвязанных действий или функций

## Тема 4 «Цели управления».

### ЦЕЛЬ

- ✓ вариант потребности, выбранный из множества альтернатив, сформулированных на основе специального знания
- ✓ конкретное выражение потребности, сформулированная на основе имеющегося опыта и определяет точное функционирование формируемой системы.
- ✓ представление о модели будущего результата, способного удовлетворить потребность при имеющихся возможностях.

**Результат** – мера достижения конкретной цели, т. е. мера удовлетворения потребности.

### Цель управления

Желаемое состояние или движение объекта или системы управления. Требуемый результат деятельности, моделирующий желательное состояние

### Целенаправленность

это осознанное движение к поставленной четкой и ясной цели.

### *Роли целей:*

**Инструмент инициативы:** отражает глубинные мотивы и особенности поведения индивидуумов и организации в целом.

**Инструмент управления:** концентрируют внимание на определенных направлениях, влияющих на формирование структуры и процедуры.

**Критерий принятия решений:** служат в качестве механизма для обоснования затрат и выбора альтернатив.

**Инструмент координирования:** система целей, воспринятая коллективом, позволяет избежать конфликтов между лицами принимающими и исполняющими решения.

**Инструмент контроля:** служат нормативом, с которым следует сопоставлять результаты.

### **Требования к цели управления:**

- 1) формулировка цели в понятиях, терминах реально достижимого состояния;
- 2) четкая определенность цели;
- 3) ясная формулировка необходимых и достаточных условий реализации целей (ресурсы, сроки, исполнители).

Таблица 2. Свойства целей

<b>Соподчиненность</b>	Цели подсистем вышестоящего уровня обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня (цели должны формироваться сверху вниз)
<b>Развертываемость</b>	Общая цель конкретизируется несколькими более локальными, частными. Может осуществляться по времени, по содержанию, по уровню.
<b>Соотносительная важность</b>	Приоритетность целей всей организации по отношению к целям отдельных подразделений

Схема 6. Условия для формирования целей.

## Условия для формирования целей

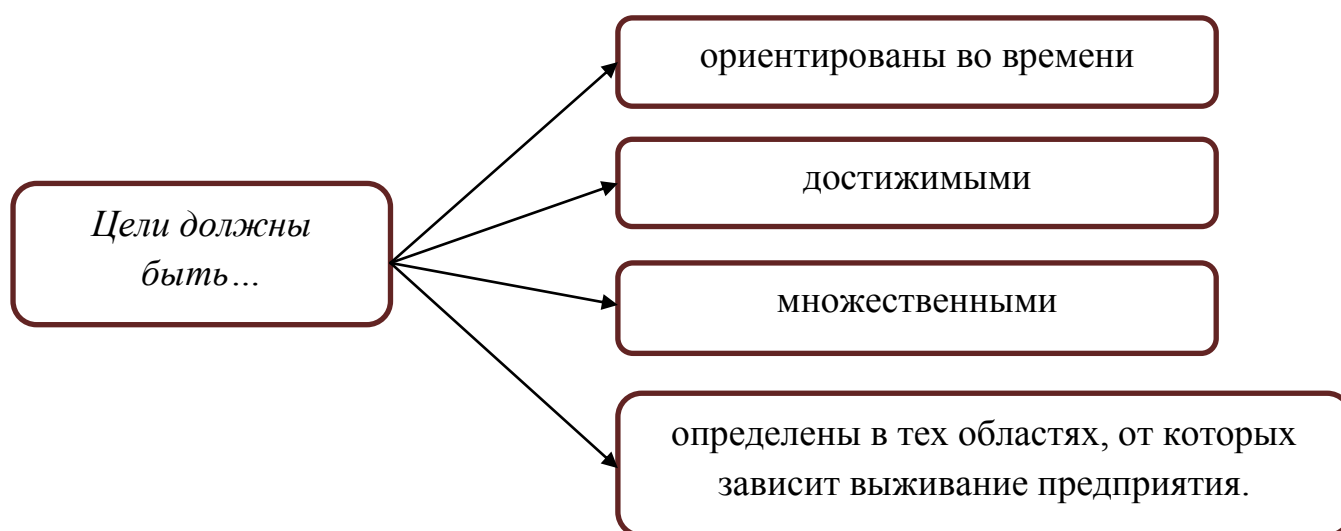
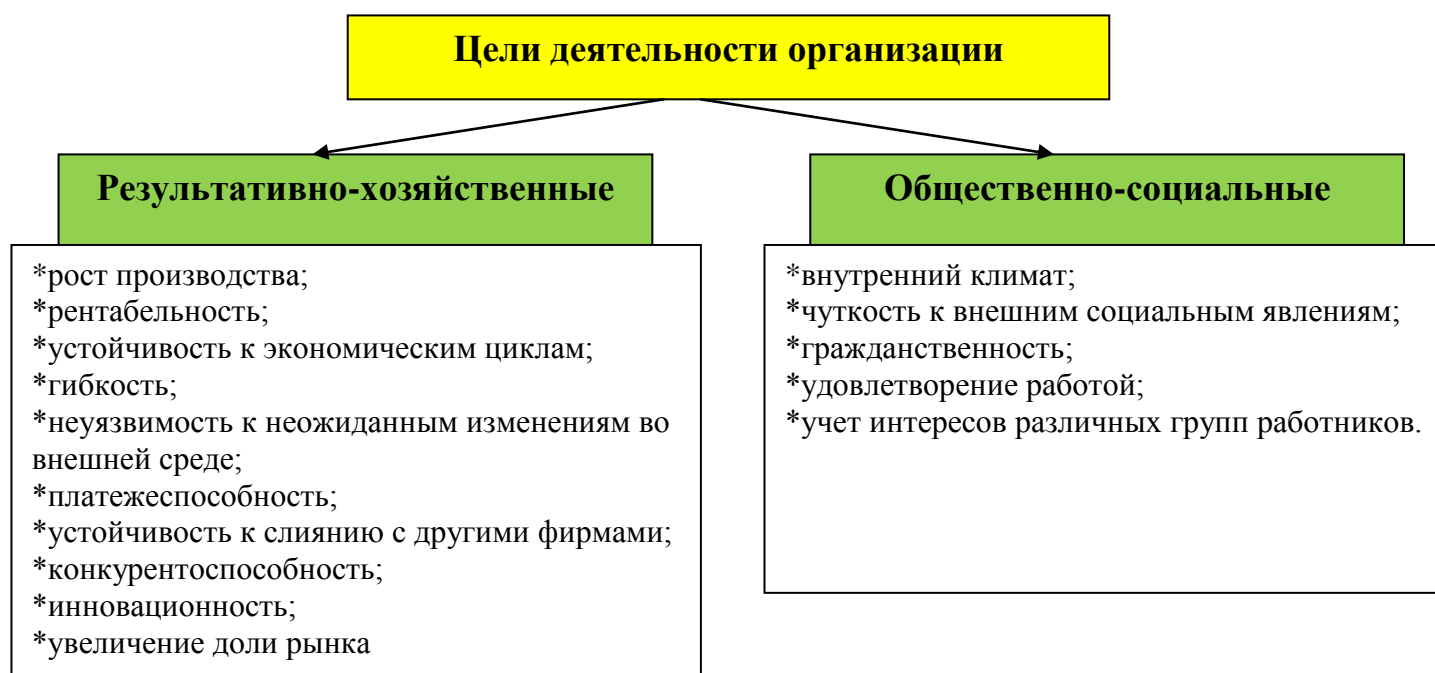


Схема 7. Совокупность целей организации



## Миссия

Основная общая цель предприятия.

### Миссия (в широком смысле)

Констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности и принципы, в соответствии с которыми организации намеревается осуществлять свою деятельность. Философия организации обычно действует продолжительное время и меняется редко.

### Миссия (в узком смысле)

Сформулированное утверждение причины и смысла существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Определяет статус фирмы, дает направления для формулировки путей ее развития, конкретизирует масштабы деятельности фирмы, вид продукции, тип рынка.

Миссия должна быть выражена в простых определениях и в удобной форме для восприятия, письменно изложена и широко известна персоналу предприятия.

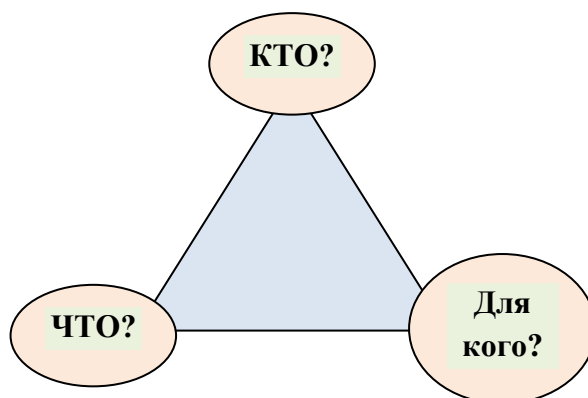


Рис.4. Основные вопросы миссии

**Стратегия** Совокупность рациональных приемов достижения целей в условиях нестабильности внешней среды. Отвечает на вопрос, каким образом, с помощью каких действий возможно достижение целей.

**Стратегия – это 5 «П»:**

- ◎ **П**лан действий;
- ◎ **П**рикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;
- ◎ **П**орядок действий;
- ◎ **П**озиция в окружающей среде;
- ◎ **П**ерспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться.

## Тема 5 «Организация как объект управления: признаки организации».

Организацией как объектом исследования занимаются:

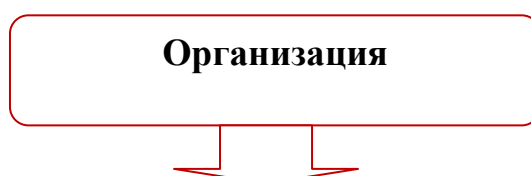
- ✓ менеджмент,
- ✓ экономика,
- ✓ социология,
- ✓ психология,
- ✓ политология
- ✓ и другие науки.

**Система -** (гр.- целое, составленное из частей, объединение) чаще всего определяется как - совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует некоторую целостность, единство.

**Организация** (общий социальная организация) смысл, способы упорядочения и регулирования действий отдельных индивидов и социальных групп.

**Организация** (узкий смысл) Относительно автономная группа людей, ориентированная на достижение некоторой заранее определенной цели, реализация которой требует совместных координированных действий

Схема 8. Организация как социальная система



это социальная система, т.е. люди, объединенные в группы, их деятельность интегрирована (люди работают вместе, общаются), их действия целенаправлены (люди имеют цель, намерение).

### ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ:

- ✓ определение и детализация целей,
- ✓ определение приемов, способов деятельности,
- ✓ поручение различных задач индивидуумам (разделение труда),
- ✓ координация, согласование различных видов деятельности,
- ✓ обеспечение единства целей,
- ✓ установление эффективного контроля.



**Таблица 3. Признаки организации**

<b>Наличие цели</b>	Главный признак организации. Цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, научно-исследовательские разработки (НИР), персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии как общей цели организации.
<b>Правовой статус</b>	характеризует обособленность юридического лица, функционирующего на основе определенной организационно-правовой формы.
<b>Обособленность</b>	выражается в замкнутости внутренних процессов, которая обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть материальными в виде стен или «идеальными», основывающимися на различного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий
<b>Саморегулирование</b>	Возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни и по-своему с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды. Саморегулирование осуществляется с помощью внутриорганизационной структуры, координирующей деятельность членов организации и обеспечивающей их единство.
<b>Организационная культура</b>	Совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей. Организационная культура является одним из важнейших элементов, создающих внутреннюю среду организации.

**Таблица 4. Типологии организаций**

<b>Признак типологии</b>	<b>Виды</b>
по характеру деятельности	общественные, хозяйственные, государственные и т.п.
по сфере деятельности	экономические, политические, военные, социальные, детские и т.п.
по отраслевой принадлежности	строительные, горнодобывающие, лечебные, спортивные и т.п.
по государственной принадлежности	национальные, иностранные, совместные.
по степени самостоятельности	головные (материнские) и дочерние.
по форме собственности	частные, государственные, общественные, смешанные и т.п.
по организационно-правовой форме	государственные унитарные предприятия, акционерные общества, товарищества, кооперативы, общественные объединения, учреждения, ассоциации и т.п.
по численности работающих	крупные, средние и малые
по продолжительности функционирования	постоянные, временные, сезонные и т.п.

## Тема 6 «Понятие «организационная структура управления». Элементы организационной структуры управления».

### Организационная структура управления (ОСУ)

Совокупность всех элементов и звеньев системы управления и установленных между ними постоянных связей

### Организационная структура управления

это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей.

Схема 9.

Элементы организационной структуры управления



<b>Звено управления</b>	Обособленная ячейка (орган или работник), наделенная определенными функциями управления.
<b>Уровни управления</b>	Совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системе управления организацией
<b>Связи управления</b>	Форма взаимодействия элементов системы управления

### Свойства ОСУ

1. ОСУ выражает определенную субординацию органов управления, отношения власти и подчиненности. Закрепляется юридически нормативными актами, положениями, уставами.

2. ОСУ выражают технологию управленческой деятельности, последовательность реализации управленческих процедур.

3. ОСУ связывают структуру и функции управления. Т.е. никакие управленческие действия в производственной системе не должны исходить от элементов, находящихся вне ее орг. структуры управления.

4.ОСУ осуществляют интеграцию вертикального и горизонтального, профессионально-квалификационного и функционального разделения труда

**Таблица 5. Требования разработки ОСУ**

<b>Направленность на достижение целей.</b>	Поскольку цели являются главной характеристикой любой организации, структура управления должна способствовать их достижению. Это обеспечивается с помощью установления прав и необходимой полноты ответственности каждого управленческого звена за достижение поставленных перед ним задач, сбалансированности задач звеньев одного уровня управления по отношению к целям вышестоящего уровня, рационального разделения и кооперации труда между звеньями и уровнями управления и их взаимодействия.
<b>Перспективность.</b>	Выражается в том, что в управляющей системе не должны решаться только вопросы оперативного характера; необходима работа над определением стратегии, связанной с будущим развитием производства и управления. С этой целью в организационной структуре необходимо предусмотреть блок перспективного, стратегического управления, отделив его от блока оперативного и текущего управления.
<b>Способность к развитию</b>	Необходимость развития оргструктуры объясняется тенденцией постоянного совершенствования производства, изменением внешних условий, появляющимися диспропорциями в системе управления. В этих условиях организационная структура должна быть достаточно эластичной, способной к восприятию корректирующих воздействий. На практике это может достигаться с помощью создания временных целевых групп (подразделений), службы развития и т.п.
<b>Согласование интересов</b>	В силу глубокого разделения труда, приведшего к обеспечению подразделений, появляется множественность и противоречивость интересов участников процесса управления. Противоречия могут быть не только между цехами, но и внутри одного коллектива, между поставщиком и потребителем продукции и т.п.
<b>Индивидуализация.</b>	Каждое предприятие уникально в том смысле, что имеет особенности, обусловленные сложившимся составом

	<p>кадров, оборудования, формальными и неформальными управленческими связями и многими другими чертами. Поэтому разработка и осуществление мер по совершенствованию оргструктуры должны вытекать из ее особенностей. В связи с этим всякого рода типовые рекомендации могут быть использованы лишь как ориентировочные данные.</p>
<b>Экономичность.</b>	<p>Организационная структура должна способствовать наиболее рациональному осуществлению процессов управления, повышению производительности труда управленческих работников при выполнении ими необходимых функций. Экономичность может достигаться с помощью различных мероприятий, в том числе созданием подразделений, в функции которого входило бы проведение анализа действующей оргструктуры, функционального и иерархического разделения труда, организации процессов управления и т.п.</p>

### Методы построения организационных структур

1. Разделение по функциям;
2. Разделение по производимой продукции;
3. Разделение по группам потребителей;
4. Разделение по этапам производства;
5. Разделение по рабочим сменам;
6. Разделение по географическому положению;
7. Комбинированное разделение.

## Тема 7 «Трудовые ресурсы и рынок труда»

Трудовые ресурсы - главная производительная сила общества, включающая трудоспособную часть населения страны, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для производства материальных благ и услуг.

К трудовым ресурсам относятся граждане как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

### Трудовые ресурсы

население обеих полов в трудоспособном возрасте (муж. 16-59 лет, жен. 16-54 л.) за исключением неработающих инвалидов и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в не трудоспособном возрасте, занятые в экономике (подростки, работающие пенсионеры).

Критерий, выделяющий из всего населения трудовые ресурсы – **возраст**.

Структура трудовых ресурсов может быть представлена в зависимости от показателей пола, возраста, образования, принадлежности к общественной группе и т.д.

### Экономически активное население

это часть населения, которая обеспечивает предложение рабочей силы для производства товаров и услуг.

### Рынок труда -

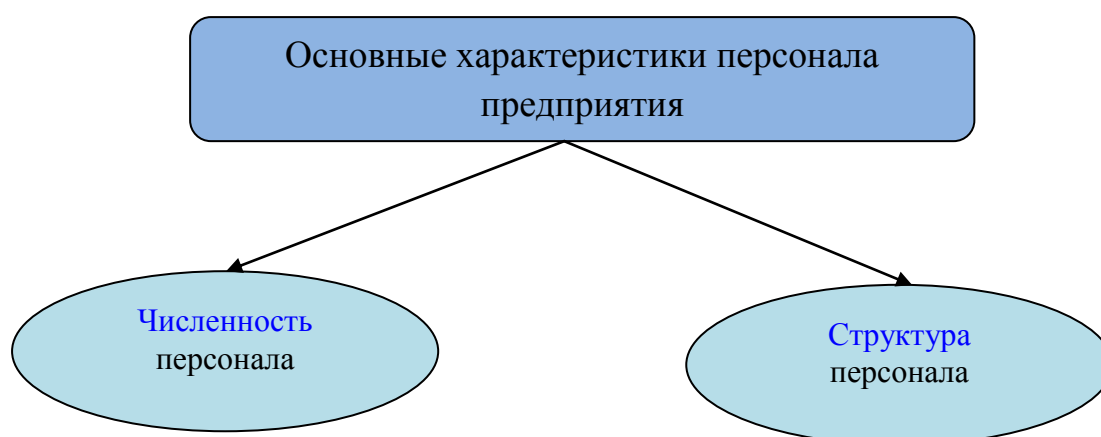
совокупность социально – экономических отношений между государством, работодателем и работниками по вопросу купли – продажи рабочей силы и использование ее в процессе производства.

### Рынок труда -

это механизм, или институт, сводящий вместе работодателей и работников.

Важнейшие элементы рынка труда:

- ✓ Спрос,
- ✓ Предложение,
- ✓ Цена рабочей силы.



### Численность персонала предприятия.

- зависит от характера, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы определяют ее нормативное (плановое) значение.

Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. *числом работников, которые официально работают на предприятии в данный момент.*

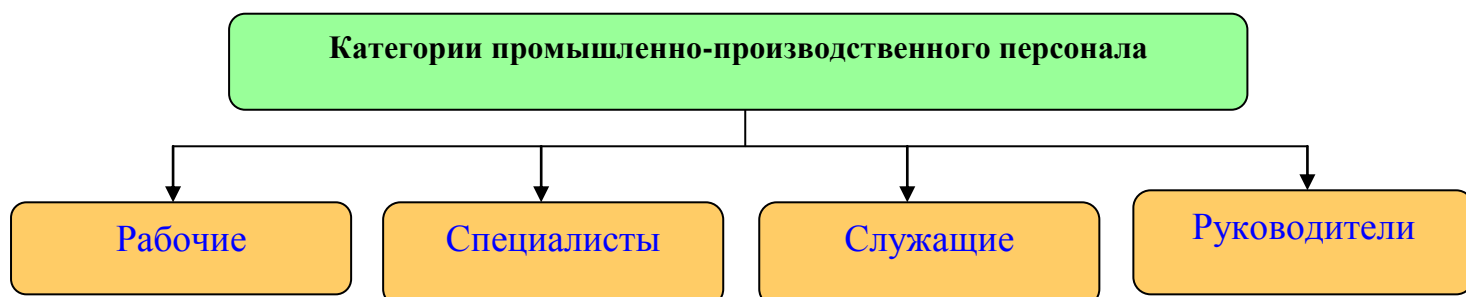
### Структура персонала предприятия

- это совокупность отдельных групп работников, объединенных по ряду признаков и категорий.

В зависимости от участия в производственном процессе выделяются:

*промышленно-производственный персонал* — работники, связанные непосредственно с производством,

*и непромышленный персонал* — работники, непосредственно не связанные с производством и его обслуживанием, работники социальной инфраструктуры предприятия (работники детских и медицинских учреждений, находящиеся на балансе предприятия, и т.д.).



<b>Рабочие</b>	— это работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей или оказанием производственных и транспортных услуг. Рабочие подразделяются на основных, непосредственно связанных с производством продукции, и вспомогательных, связанных с обслуживанием производства;
<b>Специалисты</b>	- работники, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические, административные и другие функции. К ним относятся: экономисты, инженеры, технологи, юристы, инспекторы по кадрам, бухгалтеры и др.;
<b>Служащие</b>	— работники, осуществляющие финансово-расчетные функции, подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание и другие функции. К ним относятся секретари, табельщики, кассиры, экспедиторы и др.;
<b>Руководители</b>	осуществляют функции управления предприятием. Руководителей условно можно подразделить на высший уровень (предприятия в целом — директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); средний (руководители основных структурных подразделений — цехов, отделов, управлений, а также главные специалисты) и низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов, мастера).

Рынок труда способствует пропорциональному распределению рабочей силы по отраслям и видам хозяйствования в зависимости от уровня общественных потребностей, поддержанию равновесия между спросом и предложением трудовых ресурсов посредством изменения размеров и форм оплаты труда и целенаправленной профессиональной подготовки и переподготовки кадров.

Спрос на рабочую силу формируется на уровне фирмы и предпринимателя.

Предложение рабочей силы формируется на отраслевом уровне и отражает групповые характеристики.

Цена рабочей силы складывается на основе спроса и предложения, а также под воздействием государственной политики регулирования рынка труда и деятельности общественных организаций, защищающих интересы работников.

## Тема 8 «Методы управления персоналом».

**Механизм управления** совокупность средств и методов управления

**Средства управления (рычаги, инструменты)** это все то, с помощью чего можно управлять (ориентиры, предполагаемые последствия, критерии выбора и оценки, ограничения, требования)

**Методы управления** способы приведения в действие, использования средств и всего механизма управления.

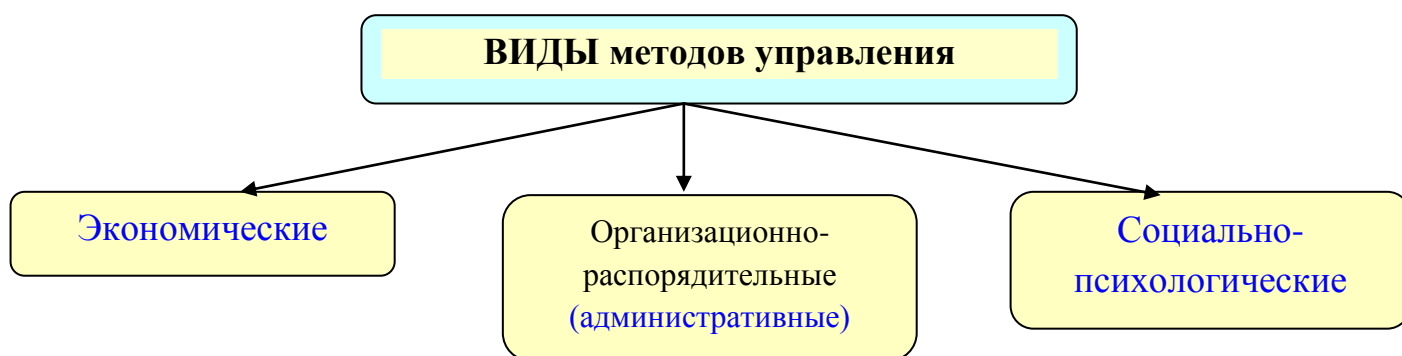
**Методы управления** способы реализации функций менеджмента

Методы управления устанавливают ответственность, санкции за невыполнение или недостаточно эффективное выполнение функций и обязанностей.

### Выбор методов управления зависит от:

- масштаба управления,
- целей,
- окружающей социально-экономической среды,
- качества персонала,
- реального наличия тех или иных средств (инструментов) управления.

Схема 12. Виды методов управления





## Экономические методы управления

### Экономические методы управления

способы и приемы воздействия на людей, в основе которых лежат экономические отношения людей и использование их экономических интересов.

Экономические методы управления представляют взаимосвязанную систему стимулирования и экономического воздействия на все стороны жизнедеятельности государства, коллектива и индивида.

#### Экономические интересы:

- ✓ интересы государства
- ✓ интересы коллектива
- ✓ интересы личности

#### Примеры экономических методов

- Тарифная часть (оклад)
- Доплаты, компенсации
- Надбавки, премии

## Административные (организационно-распорядительные) методы управления

### Административные методы управления

создают основные системы управления в виде устойчивых связей и отношений, регламентирующих права и ответственность подразделений и отдельных работников.

Опираются на власть руководителя и представляют собой методы властной мотивации, базирующиеся на принуждение и подробно описывающие операции получения необходимого результата.

#### Административные методы:

- административные приказы;
- заключенные договора;
- распоряжения и требования;
- уставы и регламенты;
- правила, нормативы, инструкции и другие документы, организационно регламентирующие деятельность подчиненных лиц.

## Социально-психологические методы

Социально-психологические методы

воздействуют на потребности и интересы индивида и группы, их иерархию, активизируют исполнительскую, творческую деятельность или общение

предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации

**Социально-психологические методы:**

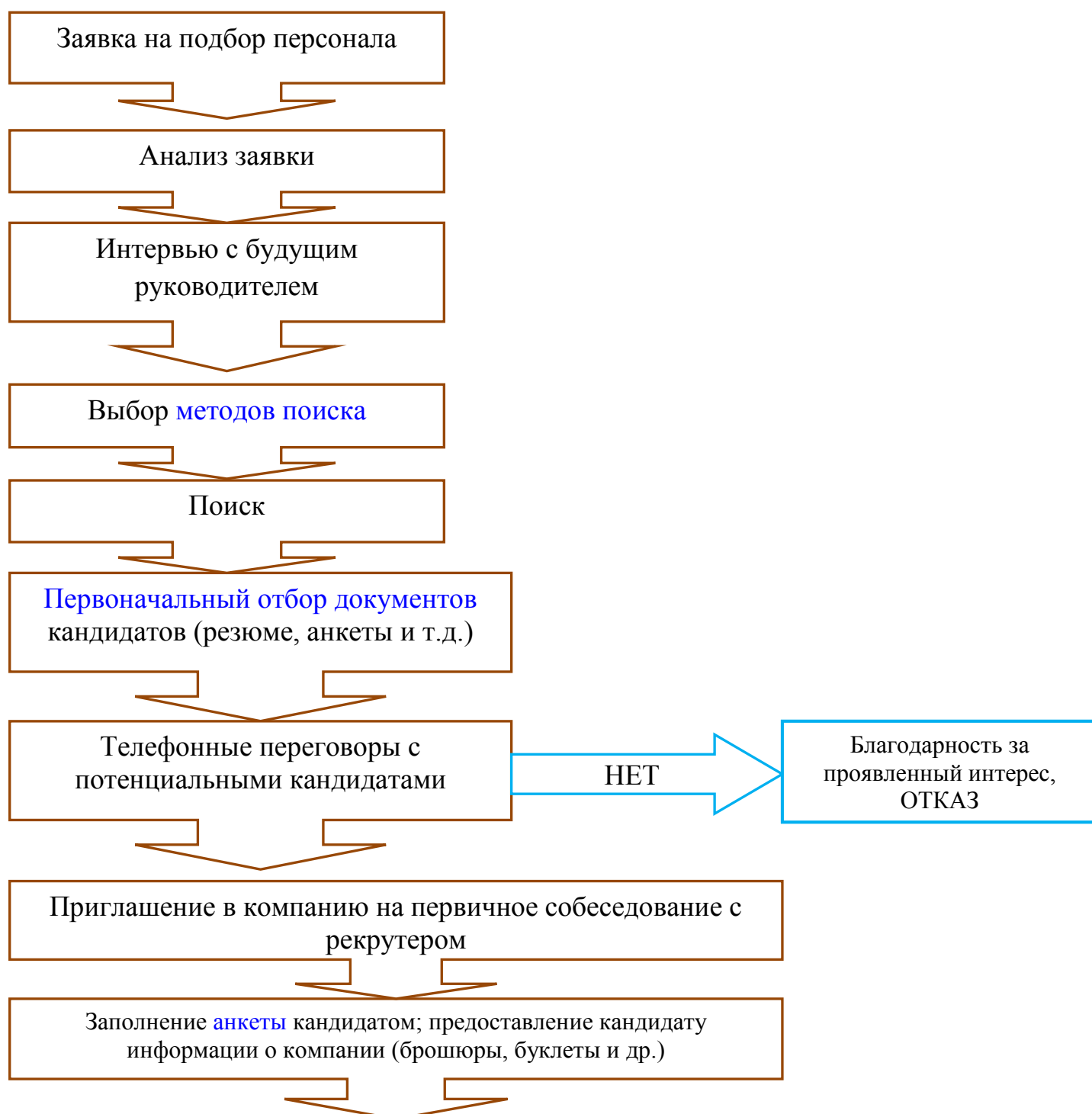
- убеждение;
- внушение;
- «заражение»;
- демонстрация примеров поведения.

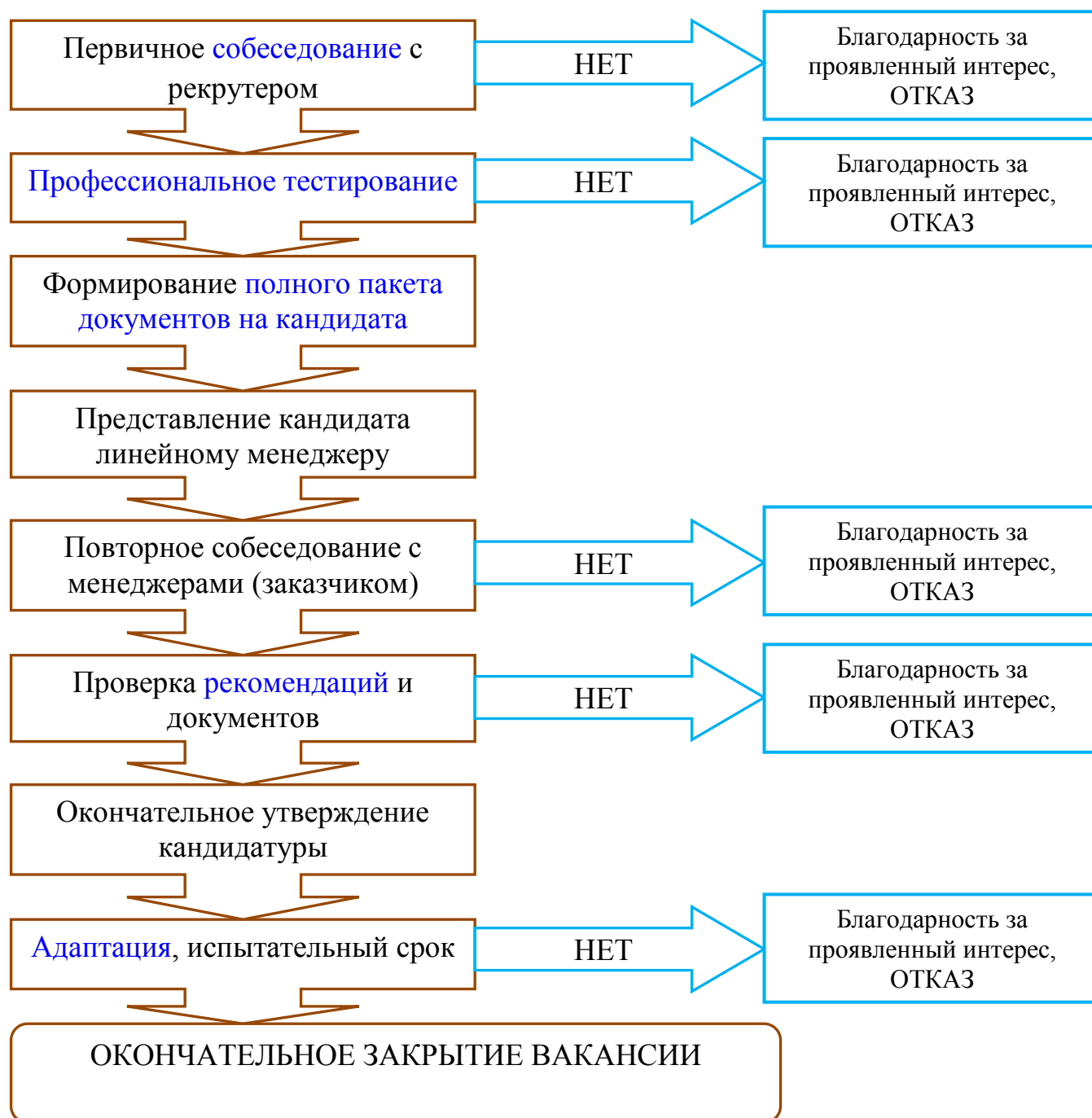
## Тема 9 «Алгоритм подбора и отбора персонала в организацию».

**Подбор персонала** Вид управленческой деятельности, направленный на планирование, поиск, отбор и адаптацию необходимых сотрудников.

Схема 13. Алгоритм подбора персонала

### АЛГОРИТМ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА





### 9.1 «Профиль должности»

#### Профиль должности

Документ, который описывает саму должность, биографические требования, особенности корпоративной культуры, функционал и ключевые компетенции, необходимые для успешного выполнения всех функций данной должности.

**Таблица 6. Содержание профиля должности**

<b>Описание должности</b>	Этот раздел включает в себя название и целевое назначение должности, название структурного подразделения, название руководителя и перечень подчинённых (если они есть у человека, занимающего данную должность).
<b>Биографические требования</b>	Здесь фиксируются требования к полу, возрасту, образованию и опыту работы. Фиксируются в том случае, если они – есть.
<b>Корпоративные ценности</b>	Фиксируются компетенции, которыми должен обладать сотрудник, чтобы воплощать в жизнь особенности корпоративной культуры.
<b>Функциональные обязанности</b>	Фиксируется перечень функций, возложенных на сотрудника, занимающего данную позицию. Указываются профессиональные ключевые компетенции, необходимые для успешного выполнения всех функций на данной должности

#### **Профиль должности позволяет решать следующие задачи:**

1. Подобрать персонал.
2. Оценить персонал.
3. Построить комплексную систему развития персонала.
4. Сформировать в компании кадровый резерв.
5. Ликвидировать функциональные конфликты.
6. Внедрить в компании справедливые ставки зарплат (грейды).

#### Компетенция

Комплекс характеристик (качеств) работника, включающий знания и навыки, и личностные характеристики (способности, эмоциональные и волевые особенности, ценности и установки, проявляющиеся в деловом поведении).

Это личностная способность специалиста (сотрудника) решать определённый класс профессиональных задач.

## Модель компетенций

это набор компетенций, необходимых для успешного выполнения данной работы в данной организации. Принятые в компании принципы формирования набора компетенций для должности, а также полный перечень всех компетенций и описание каждой из них (все в комплексе).

### Виды компетенций:

- Учебно-познавательная компетенция
- Информационная компетенция
- Коммуникативная компетенция

## 9.2 Методы поиска персонала. Преимущества и недостатки методов поиска.

Схема 14. Методы подбора



Таблица 7. Сравнение внутренних и внешних источников

Преимущества	Недостатки
<i>Внутренние методы</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Формирование морали продвижения</li> <li>*возможности оценки</li> <li>*низкие издержки по поиску</li> <li>*мотивация работников</li> <li>*набор только на низшие должности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*вероятность «вырождения»</li> <li>*проблемы с другими работниками</li> <li>*нежелательные связи внутри организации</li> <li>*необходимость комплексной программы развития персонала</li> </ul>
<i>Внешние методы</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>*«свежая кровь»</li> <li>*снижение издержек на обучение</li> <li>*отсутствие нежелательных связей в организации</li> <li>*привнесение предыдущего опыта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*высокая вероятность несовместимости</li> <li>*моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов</li> <li>*длительный период адаптации</li> </ul>

### Принцип «Качество – Стоимость - Время»

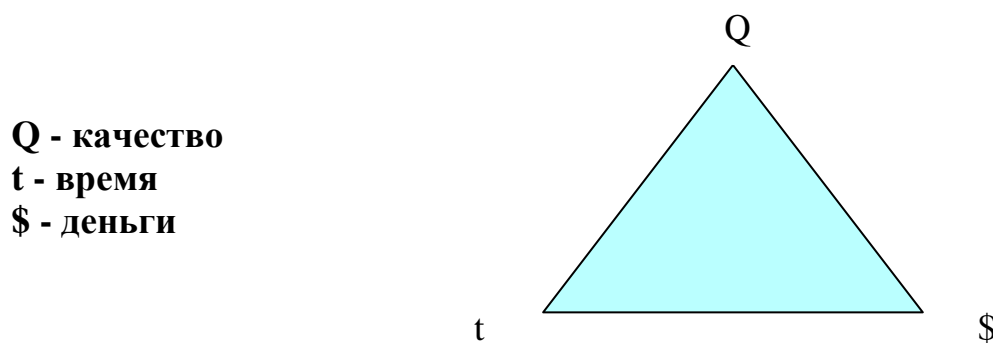


Рис.5. Принцип «Качество-Стоимость-Время»

### 9.3. Систематизация первичной информации о кандидатах

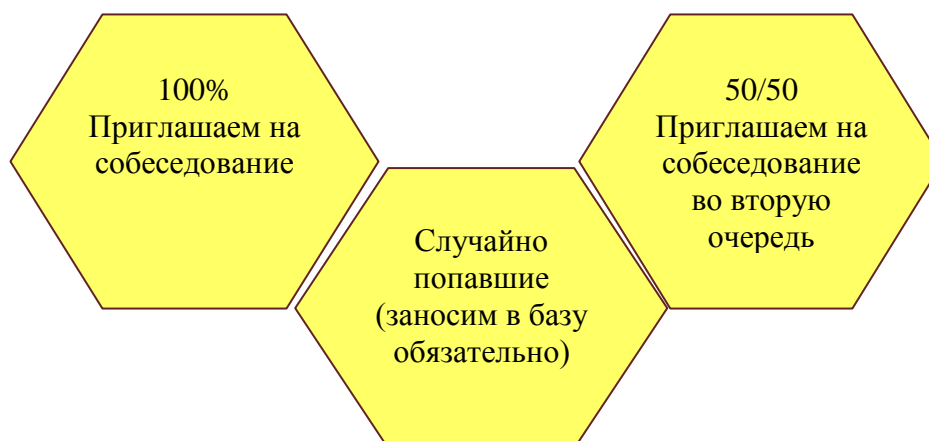
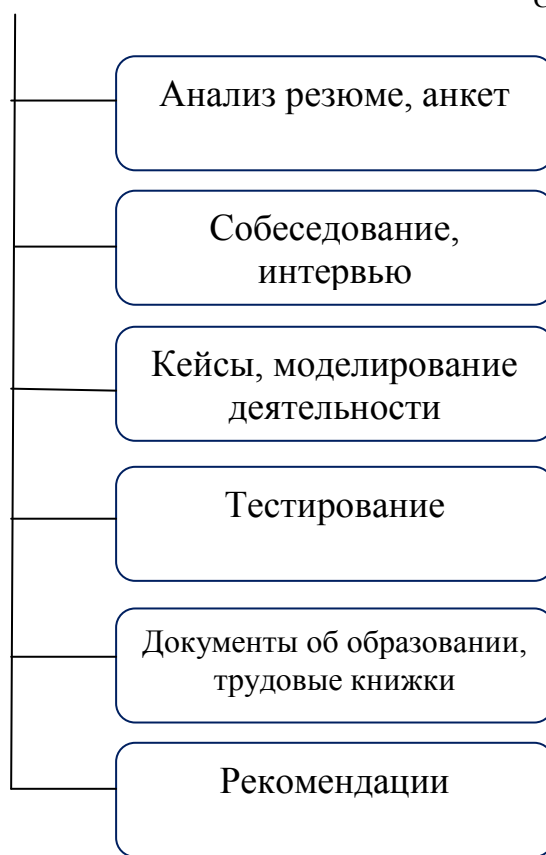


Рис. 6. Систематизация первичной информации о кандидатах

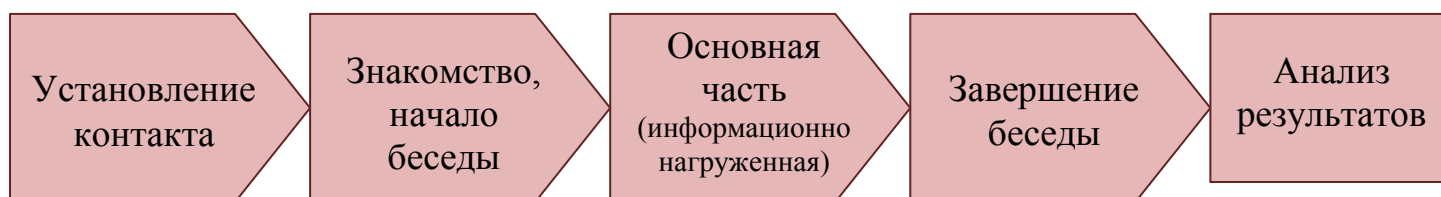
#### **9.4. Методы оценки кандидатов**

*Схема 15. Методы оценки кандидатов*



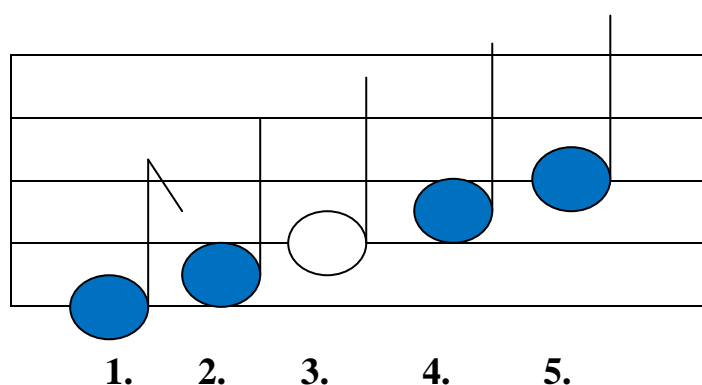


## 9.5. СТРУКТУРА ИНТРЕВЬЮ /СОБЕСЕДОВАНИЯ/



*Рис.7. Этапы интервью (собеседования).*

### Временное соотношение этапов интервью



*Рис.8. Временное соотношение этапов интервью, где*

1. Установление контакта
2. Знакомство
3. Основная часть
4. Завершение беседы
5. Анализ результатов

### Информация о кандидате

1. Общие данные о сотруднике
2. Данные о семье сотрудника
3. Жизненный путь сотрудника
4. Жизненные сферы сотрудника
  - Профессия и специальность
  - Материальные условия жизни
  - Состояние здоровья
  - Отношения в семье
  - Социальное окружение
  - Организация досуга
5. Характер
  - Отношение к другим людям
  - Самооценка своего поведения, образа жизни
  - Уровень притязаний
  - Отношение к работе

- Общее отношение к жизни

#### 6. Способности

- Общий уровень развития
- Наличие специальных способностей

#### 7. Жизненная направленность сотрудника

- Основные жизненные цели
- Преобладающие мотивы поведения
- Устойчивость
- Мироззрение
- Моральные установки сотрудника

### **Информация для кандидата**

- Профиль предстоящей работы
- Система оплаты труда
- Социальные льготы
- Некоторые аспекты психологического климата в коллективе

### **Рекомендации**

- Фамилия, имя, отчество кандидата
- Название компании, где ранее работал или работает кандидат
- Период работы, должность
- Профессиональные обязанности, которые выполнял кандидат на предыдущем месте работы
- Какие профессиональные достижения были (как себя зарекомендовал в профессиональной сфере)
- Личностные качества, проявившиеся за период работы в предыдущей компании
- Рекомендации

## **9.6. АНАЛИЗ (ОБРАБОТКА) РЕЗУЛЬТАТОВ**

Систематизировать все полученные данные на кандидата (*необходимо учитывать все: от резюме и анкет до самых простейших, но замеченных вами невербальных движений*).

### **ПРАВИЛО:**

**Не делать вывода о соискателе сразу после встречи**  
(*опасно влияние вашего субъективного состояния*)

## Тема 10 «Адаптация персонала».

**Адаптация персонала** – процесс приспособления работников к условиям внешней и внутренней среды, базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда.

### Цели адаптации:

- ✓ уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- ✓ снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- ✓ сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- ✓ экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- ✓ развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

### Содержание программы адаптации зависит от:

- ▶ Содержания работы;
- ▶ Статуса и уровня ответственности;
- ▶ Рабочего окружения;
- ▶ Личных особенностей сотрудника.

### Участники процедуры адаптации:

- ▶ Линейные руководители;
- ▶ Сотрудники, имеющие возможность оказать реальную помощь;
- ▶ Коллеги, работающие в этом или смежном подразделении;
- ▶ Отдел персонала.

*Схема 16. Направления процедуры адаптации*

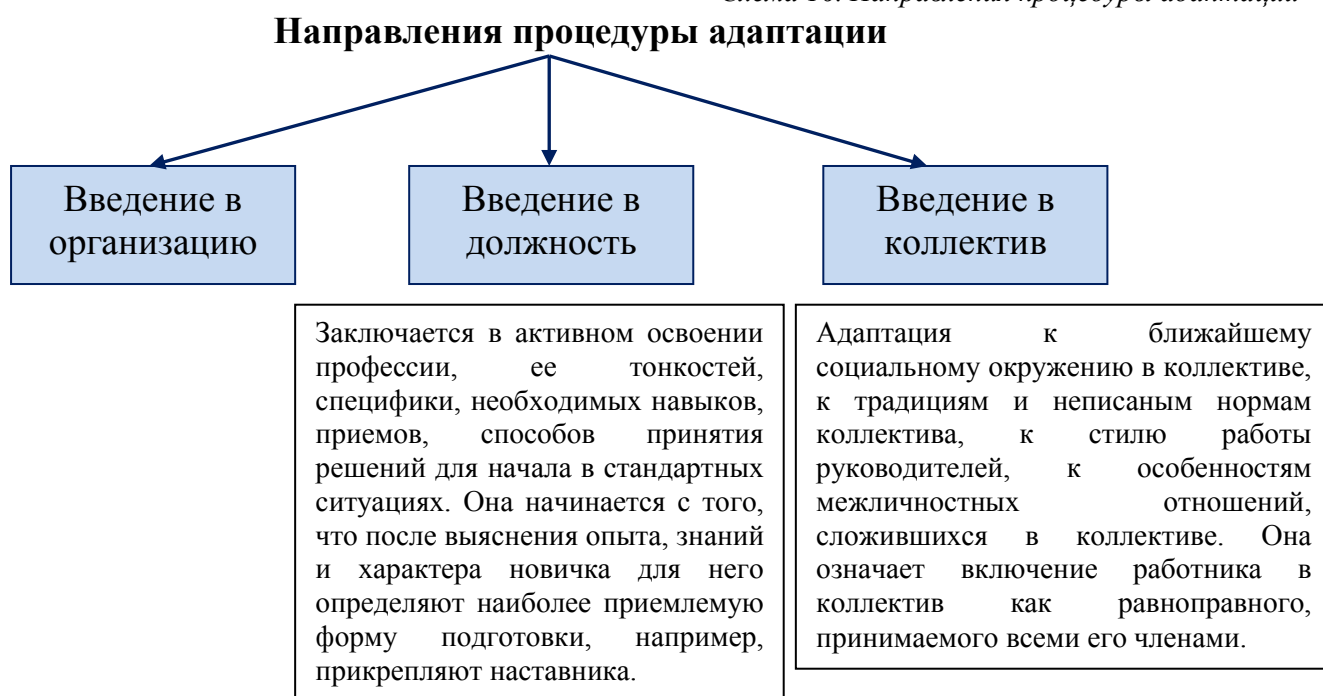
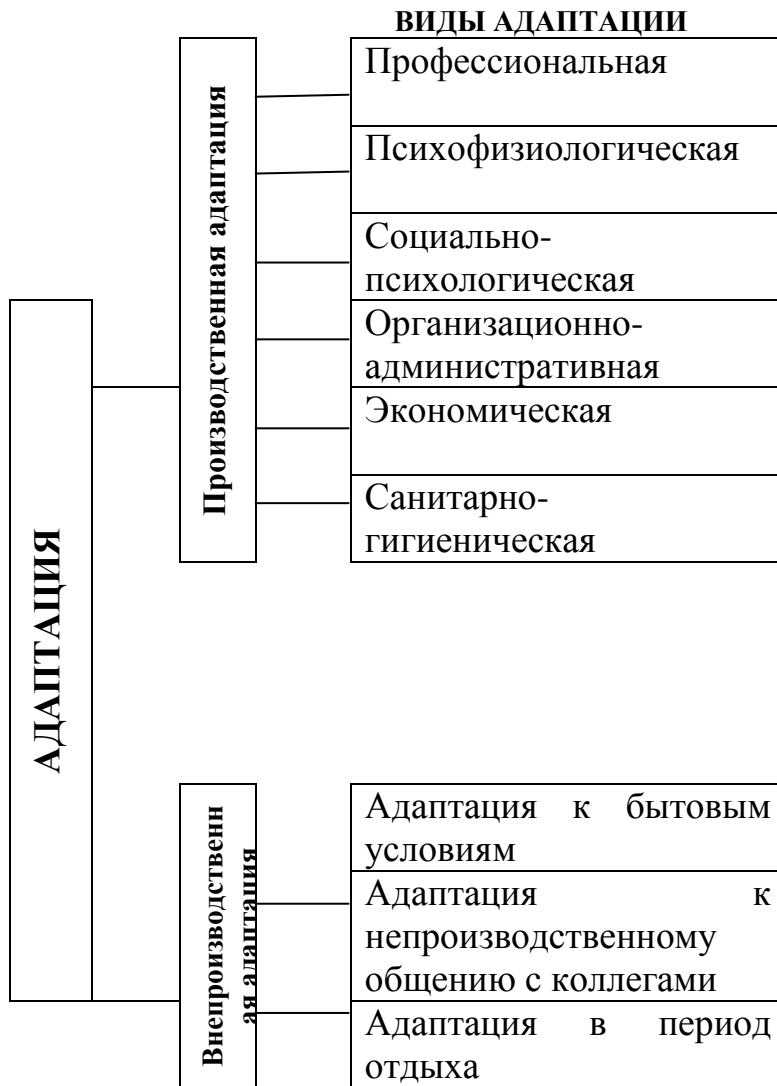


Схема 17. Производственная и внепроизводственная адаптация



## Тема 11 «Оценка персонала. Алгоритм проведения оценки персонала».

### Оценка персонала

система периодической формальной оценки индивидуальных особенностей сотрудников с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений

### Цели оценки персонала

- Обзор прошлого исполнения работ;
- Улучшение текущего исполнения;
- Установление целей работы на будущее;
- Выявление и оценка потребностей в профессиональном обучении и развитии;
- Оценка будущего потенциала и возможностей продвижения;
- Оценка возможностей изменения уровня заработной платы

### Задачи оценки персонала

- 1) Сбор и анализ информации о деятельности сотрудника, результаты которых используются в администрировании и в процессах принятия управленческих решений.
- 2) Управление производственной деятельностью работника
- 3) Рациональное использование сотрудника
- 4) Развитие персонала
- 5) Трудовая мотивация

### Основная задача оценки персонала –

Обеспечить организацию необходимой и достоверной информацией о ее сотрудниках

**Таблица 8. Требования к информации**

<b>Простота</b>	Информация должна содержать столько данных, сколько необходимо в данном случае
<b>Наглядность</b>	Данные должны быть представлены так, чтобы можно было быстро определить главное и избежать многословия.
<b>Однозначность</b>	Сведения должны быть ясными
<b>Сопоставимость</b>	Сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам
<b>Актуальность</b>	Сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными.

Схема 18. Предмет оценки



### Участники процесса оценки

- Непосредственный руководитель
- Руководитель руководителя
- Представитель службы персонала
- Коллеги
- Подчиненные
- Сотрудник
- Клиент
- Внешние консультанты

### Требования к технологии оценки персонала

- **Объективность** – независимость от частного мнения или суждений;
- **Достоверность** – оценивать должен реальный уровень владения навыками
- **Возможность прогноза** – оценка должна давать данные о том, к чему реально способен сотрудник
- **Понятность** – процесс оценивания должен обладать свойствами внутренней очевидности
- **Встроенность в общую систему кадровой работы**, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию



## 11.1. Методы оценки персонала

### Оценка персонала

Это система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциал в разрезе стратегических задач компании.

Схема 20. Методы оценки персонала

### МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

<b>Биографический метод</b>	Анализ анкетных данных: листка по учету кадров, личных заявлений, автобиографии, документов об образовании, характеристик.
<b>Наблюдение</b>	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) или в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и "фотографии рабочего дня". Оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом. Метод трудоемкий и требует существенных временных затрат.
<b>Тестирование</b>	Это определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей расшифровкой).
<b>Ранжирование</b>	Сравнение между собой работников, оцениваемых по выбранному критерию, их расположение в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе).
<b>Интервьюирование</b>	Беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных.
<b>Деловая игра</b>	Интерактивный метод, в ходе которого участники принимают на себя не стандартные роли и проигрывают заданный сюжет. В результате данного метода происходит анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям и оценка способности работы в малой группе.
<b>Метод 360 °</b>	Сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого.
<b>Описательный метод</b>	Оценщик должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения сотрудника, составить



	список его основных достижений и сильных сторон. Отчет должен опираться на реальные факты.
<b>Метод независимых судей</b>	Независимые члены комиссии (6-7 человек) задают оцениваемому сотруднику вопросы по разным сферам деятельности. Процедура напоминает перекрестный допрос. Судьи фиксируют верные и неверные ответы. По окончании процедуры выдается заключение. Возможна и компьютерная обработка ответов работника, тогда заключение выдает специальная программа.
<b>Ассесмент-центр</b>	Это стандартизированная многомерная оценка персонала для выявления у них личностно-деловых профессионально значимых качеств и определения соответствия компетенции кадрового состава организации, ее целям, стратегии, корпоративной культуре.
<b>Анализ конкретных ситуаций (case-метод)</b>	Моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника - анализ и подготовка предложений по ее разрешению.
<b>Самооценка</b>	Самоанализ работника по заданным критериям.
<b>Критический инцидент</b>	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации).
<b>Сравнение по парам</b>	В группе участников, работающих на аналогичных должностях, сравнивается каждый с каждым, после чего подсчитывается, сколько раз сотрудник оказывался лучшим в своей паре.

## Тема 12 «Понятие «мотивация персонала». Основные теории мотивации».

### Мотив

Причина поведения человека.  
Это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость

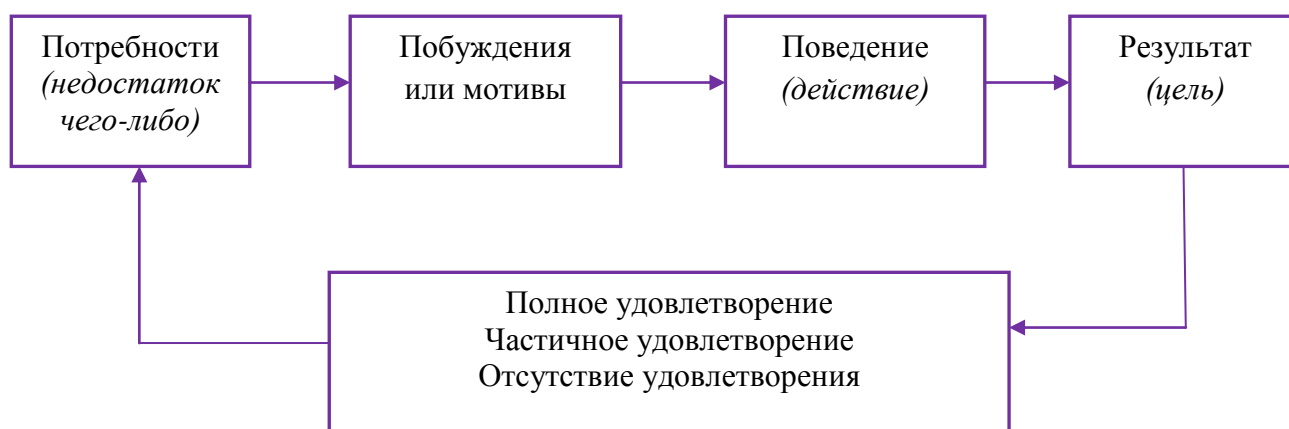
### Мотивация персонала

Процесс управленческой деятельности, направленный на побуждение персонала к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

### Потребность

это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию

Схема 21. Упрощенная модель мотивации через потребности



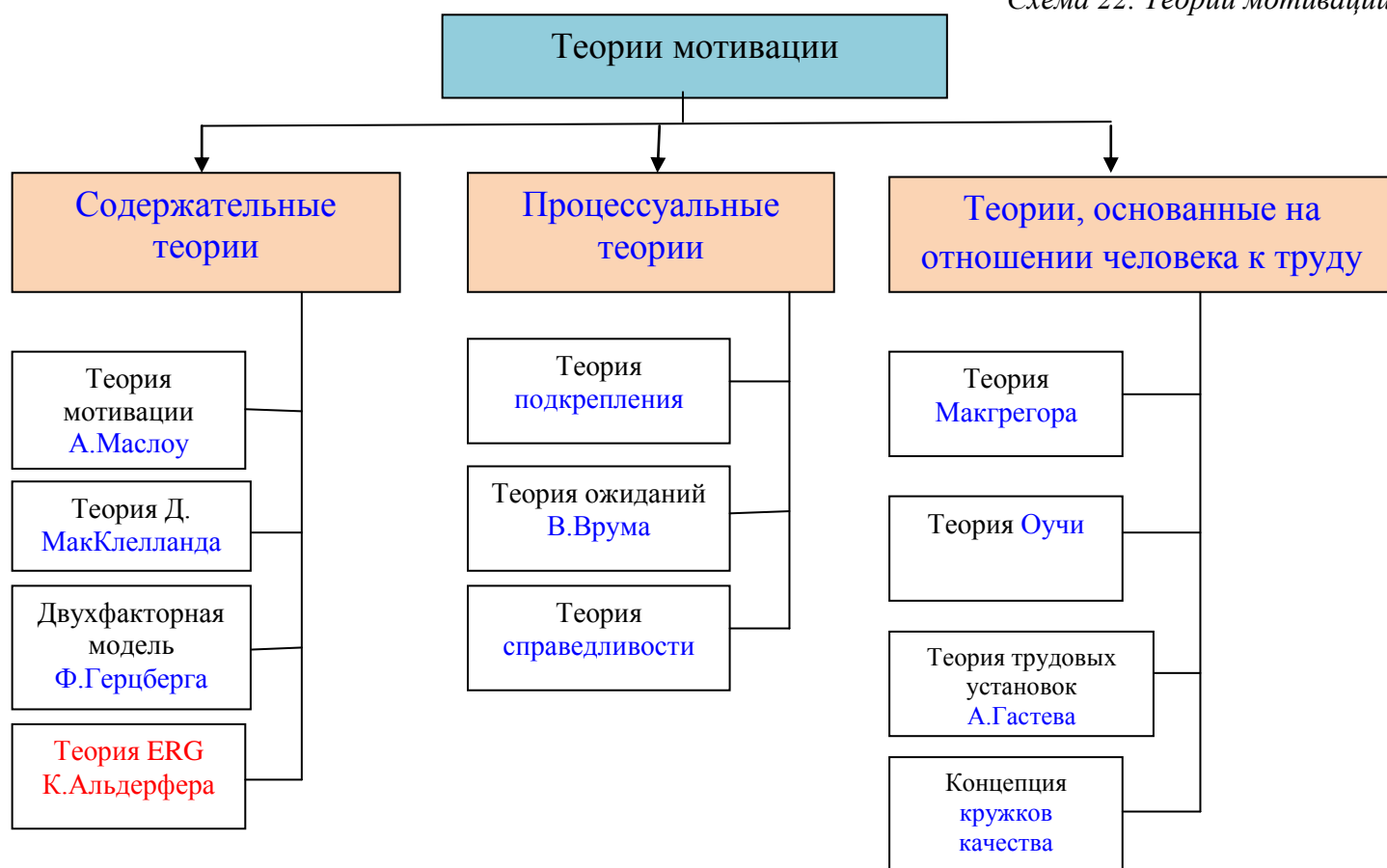
### Основные стимулы:

- ⊙ *Страх* (возможность потерять)
- ⊙ *Интерес* (возможность получить)

Вознаграждения - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Развитие теории мотивации началось с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

Схема 22. Теории мотивации



### Содержательные теории

- ☉ Объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы, толкающие людей на какие-то шаги.
- ☉ Они изучают причины мотивированного поведения, т.е. то, что его вызывает.

#### Теория А.Маслоу.

Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей:

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).



Рис. 8. Теория потребностей А.Маслоу

В основе теории Маслоу лежат следующие положения: потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом; поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры; после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- уровень 1 - 85%;
- уровень 2 - 70%;
- уровень 3 - 50%;
- уровень 4 - 40%;
- уровень 5 - 10%.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга.

### **Теория Д.МакКлелланда**

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.



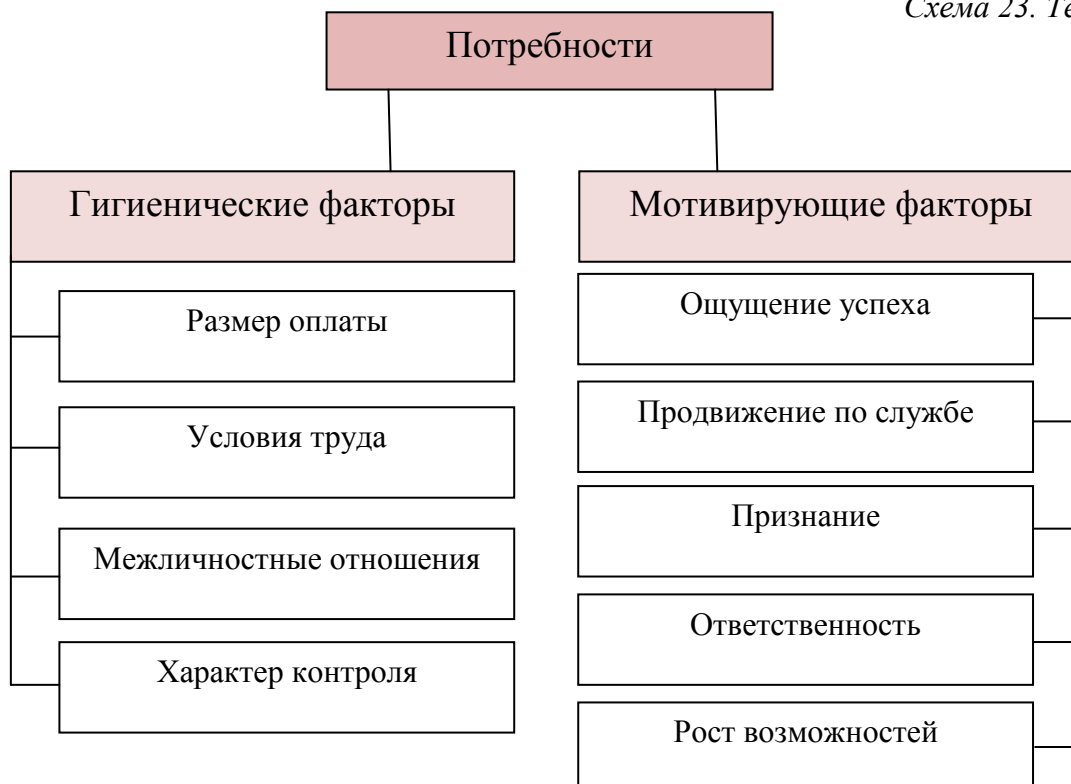
Рис.9. Теория МакКлелланда

### Теория Ф.Герцберга

В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения:

- потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);
- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Схема 23. Теория Ф.Герцберга



## Процессуальные теории мотивации.

- ☉ не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а является также функцией *восприятия и ожиданий*, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

### Теория ожиданий В.Врума.

В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рисунке 4. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Каждый «блок ожиданий» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости.

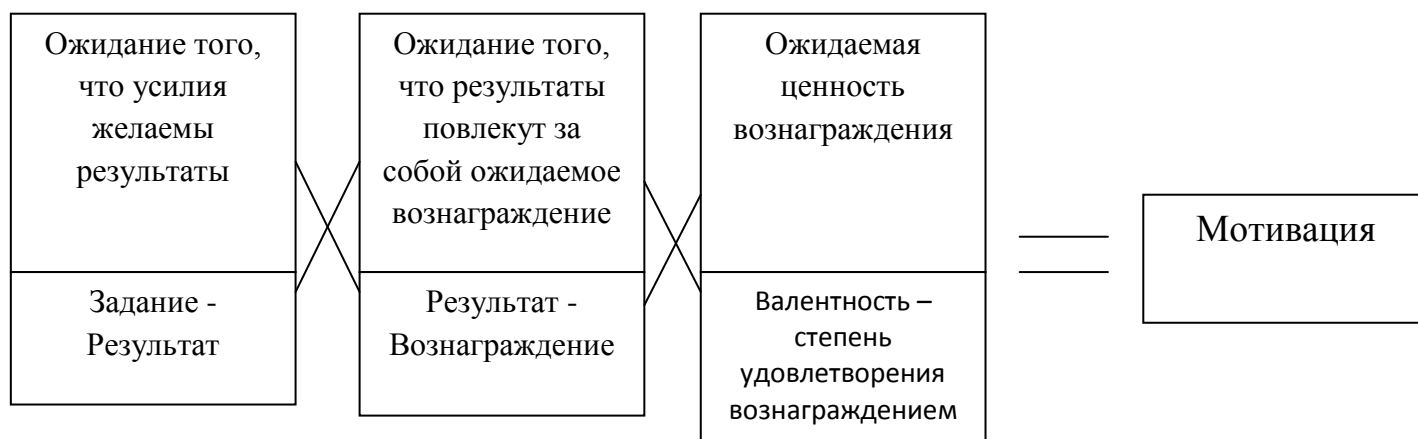


Рис.10. Теория ожиданий Врума

Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

### Теория справедливости Стейси Адамса

- ▶ Люди стремятся поддерживать «хорошие отношения с другими и исправлять их, делая равными».
- ▶ Данная теория рассматривает мотивацию с точки зрения сравнения между людьми.

Параметры теории справедливости

- **личность** — человек, воспринимающий справедливость и несправедливость;

- **вклад** — разнообразные элементы, которые человек привносит в выполнение работы (его умения, опыт, навыки, возраст, национальность и т.д.);
- **результат** — то, что человек ожидает получить от своего труда;
- **эталон для сравнения** — любой человек или группа людей, с которыми сотрудник сравнивает свой вклад и свои результаты.

Люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение указывает на несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, — у него возникает психологическое напряжение.

Вывод:

До тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда.

НО, восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер.

### **Теория подкрепления**

Базируется на принципе модификации организационного поведения. Представители - *Б.Скиннер* и *А.Бандур*.

**Модификация организационного поведения** - систематическое поощрение (подкрепление) желательного организационного поведения и неподкрепление или наказание нежелательного организационного поведения

*Поощрение (подкрепление)* — очень важный принцип научения.

Существует позитивное подкрепление и негативное подкрепление

## Теории, основанные на отношении человека к труду

### **Теория Макгрегора**

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

от природы ленив, не хочет работать;

не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;

не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

существует естественная потребность в работе;

стремится к ответственности;

творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

### Теория Оучи

В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Таблица 9. Сравнительная характеристика теории «X» и теории «У»

Описание по признакам	Теория «X»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке	<p>Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы</p> <p>У людей нет честолюбия и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили</p> <p>Больше всего люди хотят защищённости</p> <p>Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания</p>	<p>Труд - процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней</p> <p>Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль</p> <p>У людей развиты потребности высших уровней</p> <p>Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется</p>
2. Практика руководства	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей	Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации
а) планирование	стратегии, тактики	
б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
г) контроль	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
д) общение	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
е) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений	Активное участие подчиненных в принятии решений.



	подчиненными	
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

### **Теория трудовых установок А. Гастева**

Данная теория была разработана в 20-е годы XX века. Она является отражением энтузиазма советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования).

Для применения теории А. Гастева на практике должны быть созданы мотивы, апеллирующие к высшим человеческим характеристикам, таким как энтузиазм, долг, совесть, дух соревнования.

### **Концепция кружков качества**

Концепция (теория мотивации бездефектного труда) была разработана в 1962 году в Токио. В ее основе лежат принципы деятельности кружков качества:

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;
- количественное ограничение числа работников кружка (3-13 человек);
- добровольность вхождения в кружок;
- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;
- формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;
- принцип бездефектного труда («личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.);
- соревновательный характер групп;
- наличие системы поощрений;
- политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

## Тема 12.1 «Методы мотивации персонала».

### Мотив

Причина поведения человека.

Это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость

### Мотивация персонала

Процесс управленческой деятельности, направленный на побуждение персонала к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

### Потребность

это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию

Схема 24. Современный вид системы стимулирования



Схема 25. Материальные методы мотивации

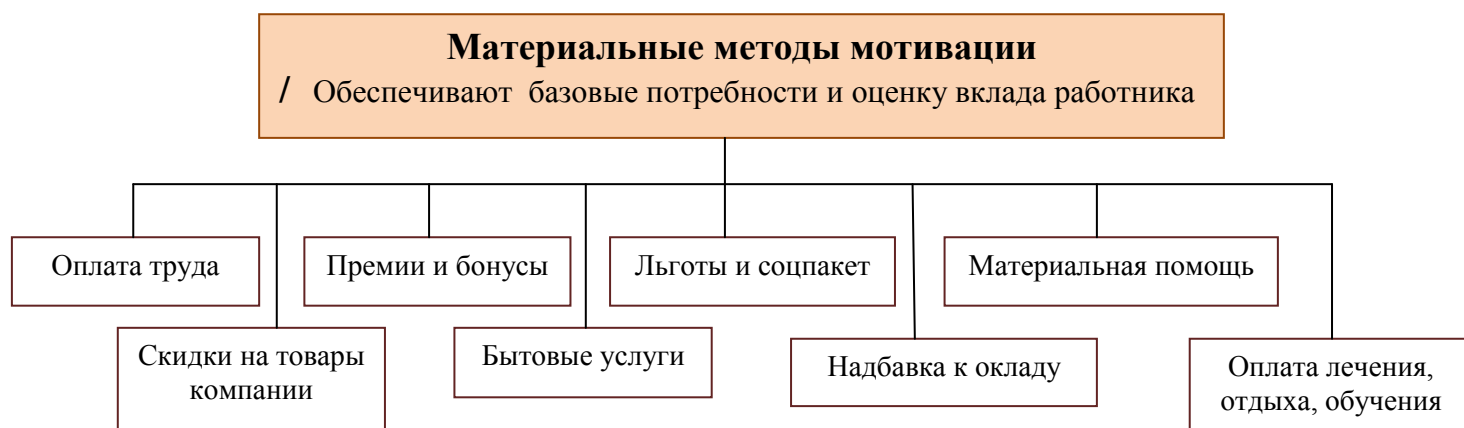


Схема 26. Нематериальные методы мотивации



Таблица 10. Формы стимулирования

<b>Негативные</b>	Штрафы, наказания, угроза потери работы
<b>Денежные</b>	ЗП, все виды премий и надбавок
<b>Натуральные</b>	Автомобиль, телефон, предоставление жилья
<b>Моральные</b>	Грамоты, почетные знаки, награды (20 тыс.)
<b>Патернализм</b>	Дополнительное социальное и медицинское страхование, условия отдыха
<b>Организационные</b>	Условия работы, ее содержание и организация
<b>Привлечение к управлению</b>	

## Тема 12.2 «Факторы, повышающие и понижающие мотивацию персонала».

### Основные стимулы

- ⊙ *Страх* (возможность потерять)
- ⊙ *Интерес* (возможность получить)

### Основные инструменты мотивации (факторы, повышающие мотивацию)

- ✓ Открытое двустороннее общение
- ✓ Правильное делегирование
- ✓ Участие в принятии решений
- ✓ Поддержка и помощь
- ✓ Знание личных нужд
- ✓ Поддержка идей и предложений
- ✓ Обмен информацией
- ✓ Профессиональное развитие
- ✓ Возможности применить способности
- ✓ Уважение личности
- ✓ Искренняя похвала

### Ключевые факторы демотивации (факторы, понижающие мотивацию)

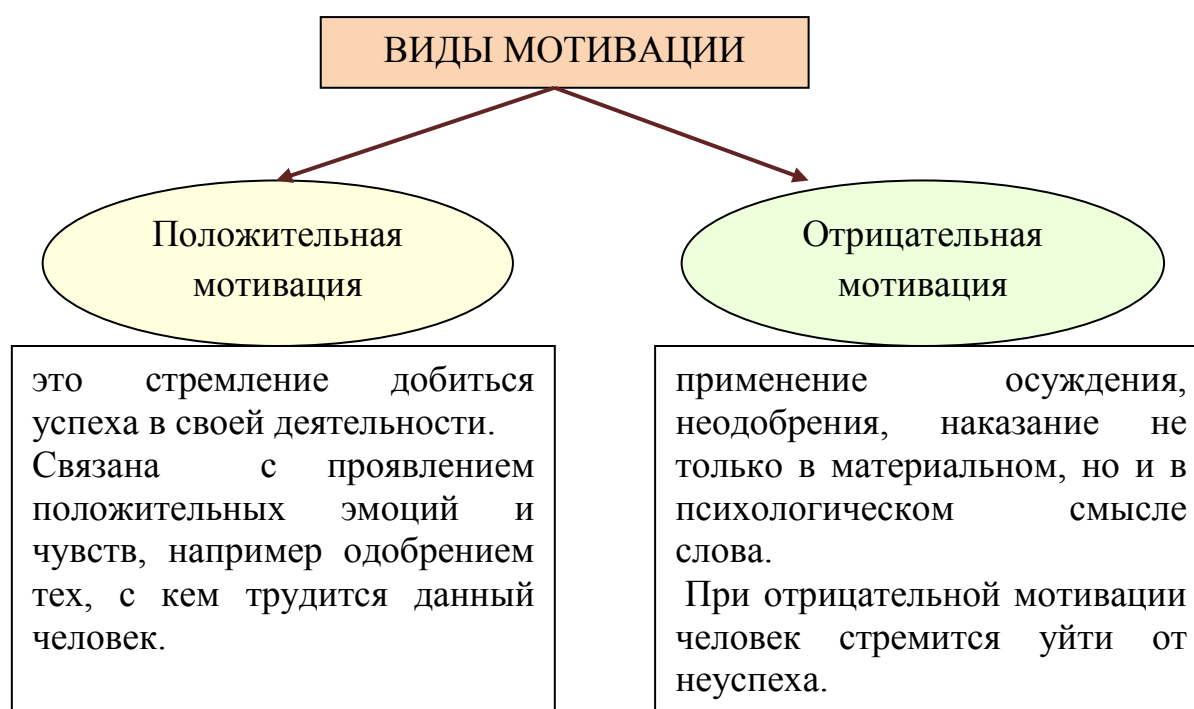
- Нарушение психологического контракта;
- Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- Игнорирование идей и инициативы;
- Отсутствие чувства причастности к компании;
- Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;
- Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;
- Отсутствие изменений в статусе сотрудника.

### В современной теории управления описываются следующие побуждения определяющие поведение человека в организации:

- \* материальные (деньги, вещи, физические условия жизни);
- \* личные нематериальные возможности для престижа и личной власти;
- \* желаемые физические условия работы;
- \* духовные (гордость мастерством, чувство ответственности, альтруистическое служение семье или другим целям, лояльность по отношению к организации, патриотизм, эстетическое и религиозные чувства и т.п.)

\* общие стимулы (привлекательность работы, условия труда, соответствующие взгляды и навыки работы, возможность ощущать личное участие в деятельности организации, возможность общения с другими людьми).

Схема 27. Виды мотивации



## Тема 13 «Обучение персонала».

### Обучение персонала

получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы

#### Основные функции системы обучения персонала

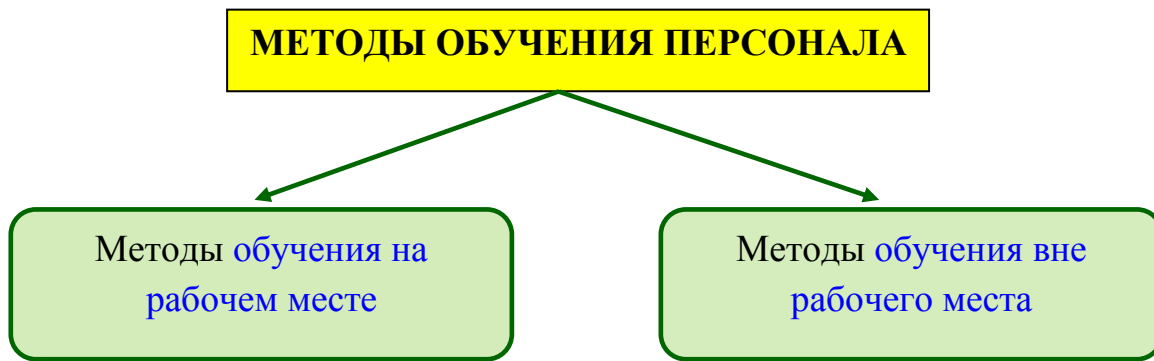
- ✓ Обучение как метод ликвидации разрыва между текущими навыками сотрудников и квалификационными требованиями к должности;
- ✓ Обучение как средство построения корпоративной культуры;
- ✓ Обучение как способ решения актуальных бизнес- и организационных задач, стоящих перед компанией;
- ✓ Обучение как метод мотивации персонала

**Таблица 11. Виды обучения**

<b>Подготовка кадров</b>	планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.
<b>Повышение квалификации кадров</b>	обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.
<b>Переподготовка кадров</b>	обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда

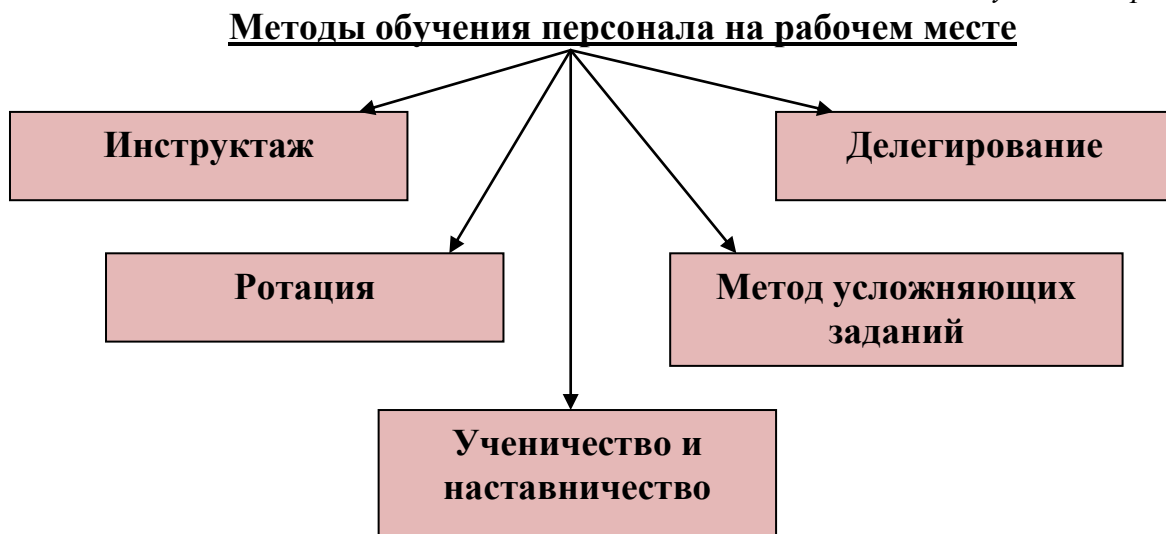
**Таблица 12. Задачи обучения для отдельных целевых групп**

<b>Учащаяся молодежь</b>	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности, в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (профессиональная школа-производство)
<b>Специалисты с опытом работы</b>	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности.
<b>Руководители с опытом работы</b>	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.д.
<b>Обучение при вхождении в организацию</b>	изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. Обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в должность.



### **Обучение на рабочем месте**

- ▶ характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации.
- ▶ отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.



### Обучение вне рабочего места

- ▶ включает все виды обучения за пределами самой работы.
- ▶ Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации

Схема 30. Обучение вне рабочего места

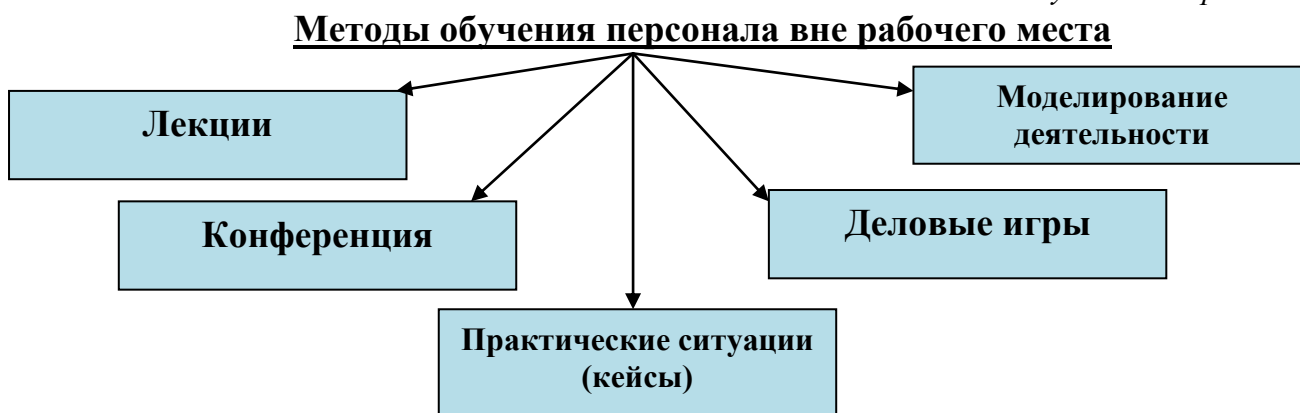
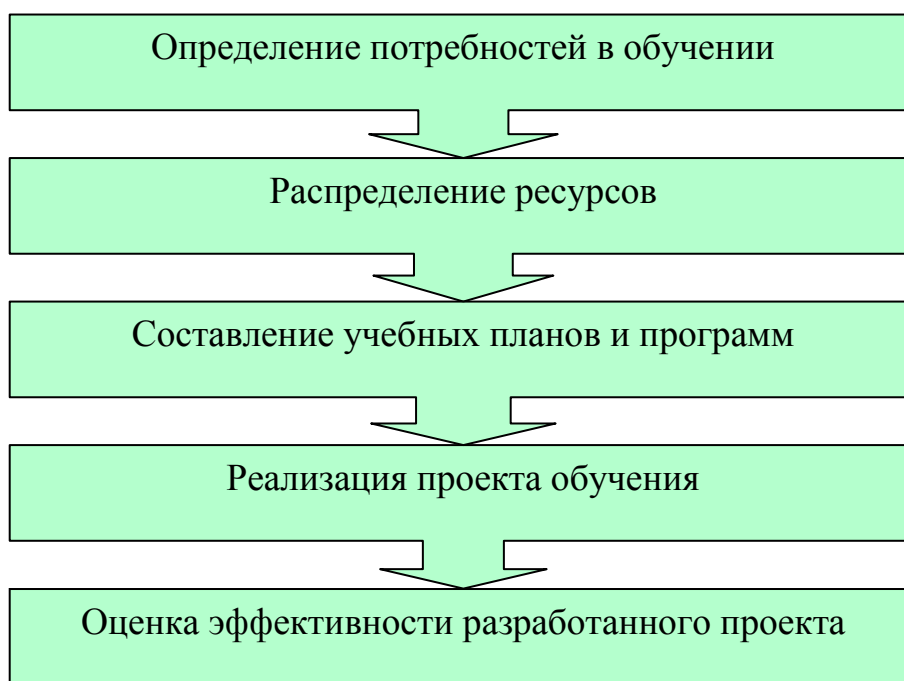


Схема 31. Алгоритм построения системы обучения

### Алгоритм построения системы обучения





## Тема 14 « Понятие «управленческое решение». Алгоритм процесса выработки решения».

### Принятие решения

выбор наиболее рационального пути достижения установленной цели

### Принятие управленческого решения

это действия субъекта управления, определяющие программу деятельности коллектива.  
разработка наилучшего варианта действий по достижению поставленных целей

### Признаки управленческого решения:

- 1) принимается при наличии цели управления;
- 2) включает выбранный рациональный способ достижения цели, или вариант управляющих воздействий на объект управления, для достижения поставленной цели;
- 3) может периодически корректироваться при изменении цели (задачи) управления и появлении новых условий в обстановке окружающей среды.

*Схема 32. Этапы процесса выработки решения*

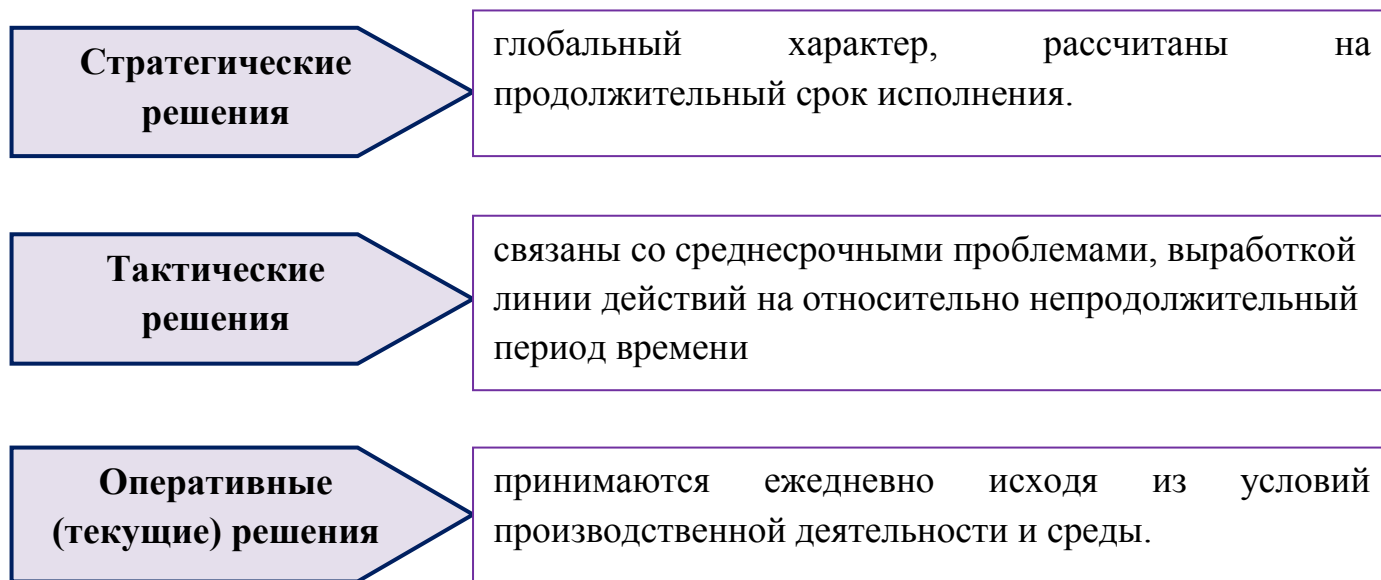
### Основные этапы процесса выработки решения



**Содержание решения** – краткое изложение принятого варианта по достижению цели.

## КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИИ ПО СТЕПЕНИ ВАЖНОСТИ

*Схема 33. Виды управленческих решений*



## КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИИ ПО КОЛИЧЕСТВУ ЛИЦ, УЧАСТВУЮЩИХ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ

- ✓ Индивидуальные
- ✓ Коллегиальные
- ✓ Коллективные

## Тема 15 «Эффективность управления. Затраты на управление».

### Эффективность управления

это умение руководителя заставить или побудить, заинтересовать подчиненных ему работников трудиться энергично, производительно, с высокой отдачей.

### Результативность управления

целевая направленность на создание нужных, полезных вещей, способных удовлетворять определенные потребности, обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленным целям управления.

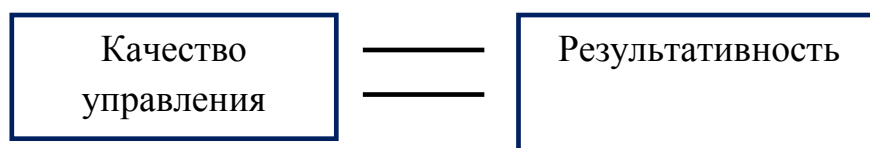


Рис.11. Соотношение понятий «качество управления» и «результативность».

Качество управления характеризуется результатом, эффектом, достигаемым субъектом управления благодаря его воздействию на объект управления.

### ЭФФЕКТ

это итог, результат деятельности

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ

отношение эффекта к затратам ресурсов, обеспечившим получение эффекта, достижение нужного результата

**Эффективность** = Результат / Затраты на получение результата

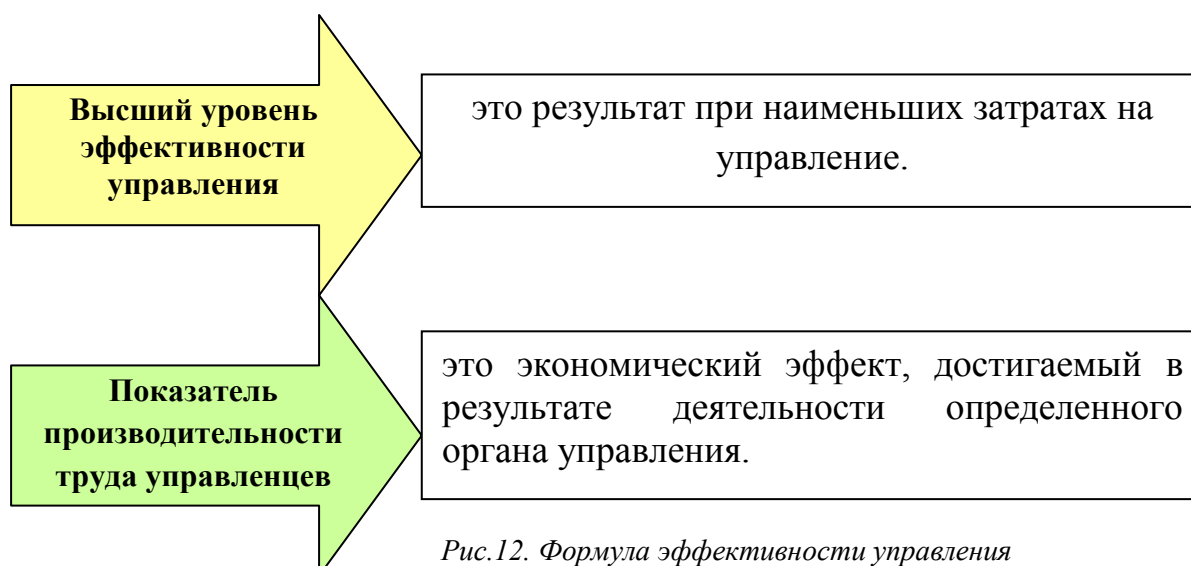


Рис.12. Формула эффективности управления

Затраты на управление относятся к накладным расходам.

Пример затрат на управление:

- \*Расходы на оплату труда административно-хозяйственного персонала;
- \*Отчисления страховых взносов в фонды;
- \*Почтовые и телефонные расходы аппарата управления;
- \*Расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники;
- \*Расходы на типографские работы, на содержание и эксплуатацию множительной и др. оргтехники;
- \*Расходы на содержание и эксплуатацию зданий, сооружений, помещений (отопление, освещение, энергоснабжение, водоснабжение, канализация и содержание в чистоте);
- \*и др.

## Тема 16 «Корпоративная культура организации. Классификация корпоративной культуры».

<b>Культура -</b>	это набор ценностей, убеждений и способов мышления и понимания окружающего мира, который является общим для всех членов организации и преподается новым членам как правильный.
-------------------	--

Организационная (корпоративная) культура дает членам организации чувство организационной идентичности.

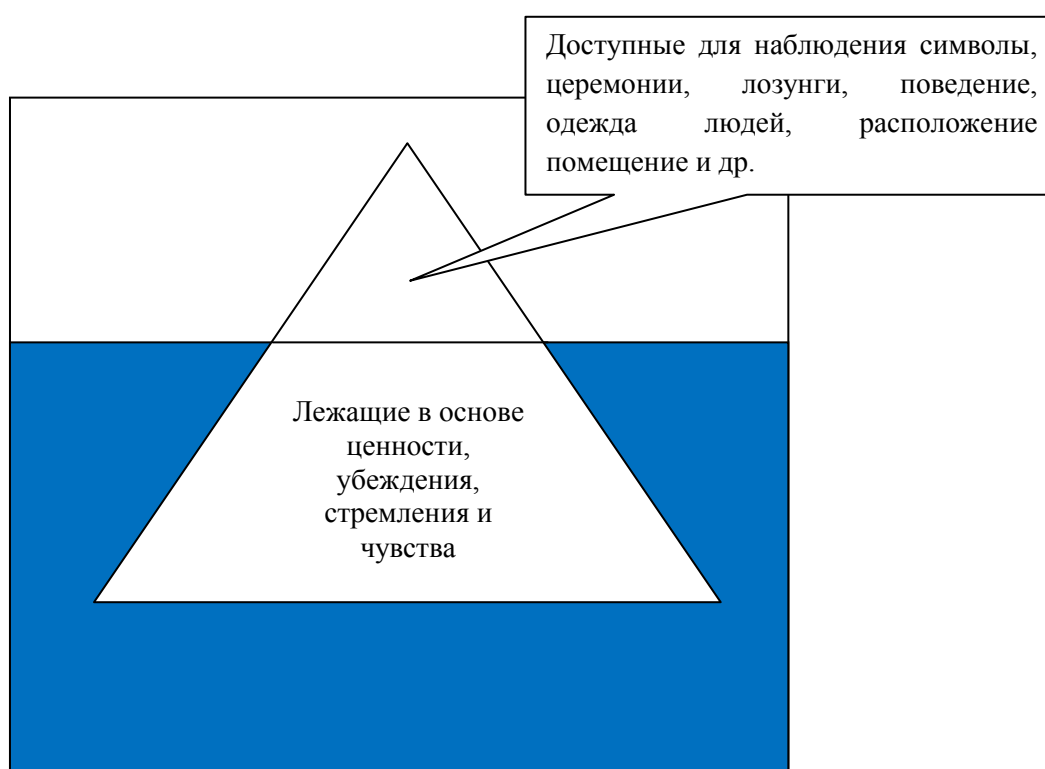


Рис.13. Уровни культуры

Таблица 13. Артефакты, используемые для понимания культуры

Тип артефакта	Определение	Пример
Ритуалы и церемонии	Отрепетированные и запланированные действия, создающие какое-либо событие и часто предназначенные для зрителей.	Ритуалы перехода, обновления, интеграции.
Истории	Устные рассказы, основанные на действительных событиях, которые часто повторяются внутри компании и передаются новым сотрудникам, чтобы познакомить их с тем, что представляет собой организация.	Истории о героях компании, мифы, легенды

Символы	Нечто, представляющее или отражающее глубинный смысл, идею, ценности, присущие организации.	1. «Духовные» символы – истории, лозунги, ритуалы и т.д. 2. Физические артефакты – расположение помещений, схема организации, флажки, значки, призы и др.
Язык	Набор языковых элементов, помогающий выразить некое специальное значение.	Специфические лозунги, метафоры, речевки, внутренний сленг, манера речи и др.

**Таблица 14. Типология организационных ритуалов**

Тип ритуалов	Функции	Для чего используются	Пример
<b>Ритуалы перехода</b>	Облегчают переход сотрудника в новый социальный статус, к новой социальной роли	Для введения работника в новую социальную роль	Вступление в ряды организации, введение в должность, ориентация на рабочем месте.
<b>Ритуалы усиления</b>	Усиливают социальную идентификацию и повышает статус работника	Для укрепления социальной идентичности работника с организацией и повышения его социального статуса	Церемония награждения, чествование победителей и др.
<b>Ритуалы обновления</b>	Отображают деятельность в сфере обучения и развития, доказывающую, что организация живет и работает	Для обновления социальных структур и улучшения работы организации	Ежегодное соревнование на самое качественное выполнение работы
<b>Ритуалы интеграции</b>	Создают взаимную привязанность и добрые чувства сотрудников друг к другу, увеличивают их преданность делу организации.	Для соединения отдельных «я» в общее «мы».	Коллективное скандирование речевки, корпоративный праздник в ресторане и пр.

Схема 34 Типология корпоративных культур по Дилу И Кеннеди

		Риск	
		Малый	Большой
Обратная связь с внешней средой, рынком	Быстрая	Культура торговли	Спекулятивная культура (культура выгодных сделок)
	Медленная	Административная культура	Инвестиционная культура

### Культура торговли

Характерна для предприятий торговли и сбытовых организаций, фирм по продаже недвижимости, финансовых фирм и фирм-производителей компьютеров. От работников требуется максимизация количества деловых контактов с клиентами, настойчивость в поиске выгодных сделок, поэтому поощряется высокая активность, склонность к экспериментам и наличие таких черт характера, как дружелюбие, обаяние, красноречие, юмор, скорее прагматичность, чем духовность, коллективизм, умение быстро принимать решения и проверять их на практике. Обычно это – молодые люди, мотивированные принадлежностью к успешно действующей команде и финансовыми стимулами. При такой культуре в сотрудниках развиваются негативные качества, затрудняющие их переход и успешную деятельность в составе других культур: погоня за количеством в ущерб качеству, ориентация на достижение краткосрочного успеха, придание личным связям большей ценности, чем связям с фирмой, т.е. недостаточная преданность фирме, неустойчивость к трудностям, переживаемым фирмой и склонность в этих случаях к смене работы. Для фирмы это чревато высокой текучестью кадров, слабостью прогнозирования, сложностями в формировании корпоративной культуры.

### Спекулятивная культура (культура выгодных сделок)

Присуща организациям, производящим сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем. Элементы этой культуры наблюдаются в сфере моды, шоу-бизнеса, производства косметики, спорте, рекламной деятельности. Обычно происходит быстрое заключение сделок и получение денег, необходимо быстрое использование шансов. Требуются предприимчивые работники, молодые по возрасту или «по состоянию души», индивидуалисты, обладающие высоким самомнением, тщеславием, проявляющие бойцовские качества, твердость, соревновательный дух, демонстрирующие нечувствительность и отсутствие эмоций. В работе используются язык жестов и

короткие реплики. Обычны для таких людей неспособность к коллективному труду, наличие причуд и суеверий и склонность к азартной игре. Работники мотивированы материальными вознаграждениями, возможностью «стать звездой», работой «на износ», требующей постоянного напряжения.

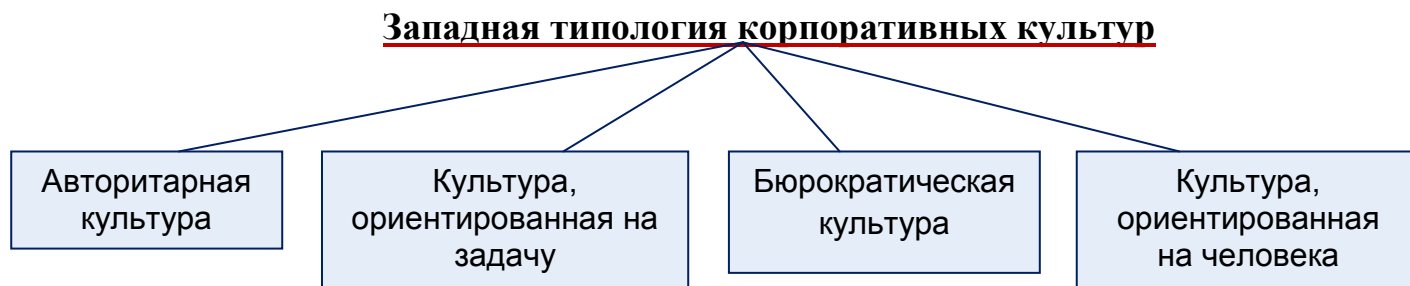
### **Административная культура**

Характерна для организаций сферы обслуживания, сервиса, предприятий хорошо защищенных отраслей, крупных и стабильно работающих фирм, некоторых банков, страховых компаний. Такие организации имеют сильные тенденции к самосохранению и развиваются по своим законам. Правомерно культуру таких организаций называть «бюрократической». В таких организациях слабое кооперирование, первоочередное внимание уделяется не результату, а форме. Решения, как правило, всесторонне обдуманы и подстрахованы, общение и поведение – церемониально-субординационное ритуалы многочисленны, четко проработаны и соблюдаются правила и распорядок. В работниках поощряются аккуратность, основательность, осторожность, придирчивость, педантичность, покорность, адаптивность. Связь между результатом и вознаграждением обычно отсутствует, повышения работникам даются «за выслугу лет». Мотивация зафиксирована в соответствующих документах и зачастую достаточно субъективна: зависит от воли начальства и личностных качеств работника в восприятии начальника. Зачастую такая организация работает сама по себе, у нее слабая связь с обществом и плохая репутация как о коллективном члене сообщества.

### **Инвестиционная (инновационная) культура**

Присуща организациям, ориентированным на будущее, - нефтяным компаниям, инвестиционным банкам, строительным компаниям, в некоторой степени – армии и промышленным предприятиям, занятым производством средств производства. В работниках ценится основательность, осмотрительность, терпеливость, настойчивость, верность слову. В условиях высокой степени риска, когда при неудаче фирма может погибнуть, а работники и руководство – потерять свои рабочие места, решения тщательно проверяются коллективно. Большое значение придается профессионализму, опыту, творчеству.

*Схема 35 Западная типология корпоративных культур*





### **Авторитарная культура**

Основана на централизации власти и четкой структуры подчиненности. От членов организации ожидается безусловное подчинение власти вышестоящего руководства, любое сопротивление подавляется. От людей ожидаются результаты и ориентация на победу. Исполнителей поощряют или наказывают на основании личных оценок руководства.

### **Бюрократическая культура**

Предполагает, что позиция в организации дает определенные преимущества их обладателю. Для данной культуры характерна система формализованных, четко структурированных правил, инструкций и положений относительно самых разных сторон жизни организации. Власть, полномочия и ответственность в этой культуре преимущественно определяются позицией в иерархии.

### **Культура, ориентированная на задачу**

Характерная для матричных или проектно-ориентированных организаций. Руководство распределяет проекты между разными подразделениями организации, проекты разрабатываются и реализуются автономно командами, которые набираются из имеющегося персонала, часто только для выполнения конкретного проекта. Этой культуре присуще совмещение в одной команде носителей разных функций, разных уровней компетентности и подчинение иерархической власти процессу разработки или исполнения задания.

### **Культура, ориентированная на человека**

Человек является ключевой ценностью организации, которая работает для того, чтобы служить интересам людей. Организации такого типа часто создаются такими специалистами, как адвокаты, архитекторы, консультанты. Часто такие культуры можно найти внутри большой организации, когда некоторая группа специалистов имеет потребность в отстаивании своих интересов или права на особый тип отношений (программисты, исследователи).

## Тема 17 «Кадровая политика»

**Кадровая политика** - совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

Кадровая политика отражается в следующих документах:

- правила внутреннего распорядка;
- коллективный договор.

**Таблица 15 Этапы построения кадровой политики**

Этап	Цель	Мероприятия
<b>Нормирование</b>	Согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, стратегий и этапом развития.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ культуры, стратегии, этапа развития организации.</li> <li>2. Прогнозирование возможных изменений.</li> <li>3. Конкретизация образа желаемого сотрудника, путей его формирования и целей работы с персоналом.</li> </ol>
<b>Программирование</b>	Разработка программ достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом нынешних условий и возможных изменений.	Построение системы процедур и мероприятий по достижению целей (кадровых технологий) с учетом специфики данной организации, текущего состояния и возможных закреплений их в документах и формах.
<b>Мониторинг</b>	Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой операции	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выделение индикаторов состояния кадрового потенциала.</li> <li>2. Разработка программы постоянной диагностики и механизма выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, навыков и умений персонала.</li> <li>3. Оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки.</li> <li>4. Сведение отдельных программ кадровой работы в единую систему.</li> </ol>

Таблица 16 Типы кадровой политики

Тип политики	Руководство компании	Кадровая служба	Работа с персоналом
Пассивная	Не имеет программы действий в отношении персонала, работает в режиме экстренного реагирования, стремясь погасить ситуацию любыми способами	Отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.	Сводится к ликвидации негативных последствий
Реактивная	Осуществляет контроль за симптомами и развитием кризиса, принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин возникновения проблем.	Располагает средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.	В программах развития предприятия выделяются кадровые проблемы, однако средне- и долгосрочное прогнозирование затруднено
Превентивная	Имеет обоснованные прогнозы развития ситуации, но не имеет средств для влияния на нее.	Располагает средствами диагностики персонала и прогнозирования ситуации на среднесрочный период	Есть краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема – разработка целевых программ.
Активная (рациональная)	Имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации, а также средства воздействия на нее	Способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ	В программах развития организации содержатся краткосрочный, средне- и долгосрочные прогнозы потребности в персонале, есть программа кадровой работы с вариантами ее реализации
Авантюристическая	Не имеет качественного диагноза и обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее	Не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала	В программы развития включены планы кадровой работы, не проанализированные с точки зрения развития ситуации

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Учебная литература

1. Базаров Т.Ю. «Управление персоналом». - ЮНИТИ, 2002. -560с.
2. Беляцкий, Н.П. «Управление человеческими ресурсами». – Мн.: ФУАинформ, 2006. – 319 с.
3. Брасс, А. А. «Управление персоналом: от руководства к сотрудничеству». – Мн: Регистр, 2006. – 356 с.
4. Веснин В.Р. «Управление персоналом: теория и практика». –Кнорус, 2009. -520с.
5. Гринченко В.Г., Пуровская Е.Э. «Управление персоналом». –Мн.:БГУИР, 2006. - 168с.
6. Гришко, Н.И. «Управление персоналом». – Мн.: БГЭУ, 2000. – 94 с.
7. Дуракова И.Б. «Управление персоналом. Учебник». -М.: Инфра-М, 2009. -569с.
8. Иванова С. «Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час». -М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. -160с.
9. Иванова С. «Мотивация на 100%». - М.: Альпина Паблишер, 2013.
10. Иванова-Швец Л.Н. «Управление персоналом». -М.: Изд.центр ЕАОИ, 2008. -200с.
11. Кибанов А.Я. «Управление персоналом организации». - ИНФРА-М, 2009. -301с.
12. Магура, М. И. «Обучение персонала как конкурентное преимущество» . –М.: Интел-Синтез, 2007. – 216 с.
13. Магура, М. И. «Организация обучения персонала компании». – М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 192 с.
14. Магура, М. И. «Современные персонал-технологии». –М.: Журнал "Управление персоналом", 2003. – 388 с.
15. Маклаков, А. Г. «Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика». – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
16. Маркин, В. Н. «Мотивационный менеджмент». – М.: РАГС, 2005. – 88 с.
17. Одегов, Ю. Г. «Аудит и контроллинг персонала». – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 554 с.
18. Петрович, М. В. «Управление организацией». – Минск: Дикта, 2008. – 864 с.
19. Седегов, Р.С. «Управление персоналом». – Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 174 с.
20. Спивак В.А. «Корпоративная культура». – СПб: Питер, 2001. –352с.
21. Шекшня С.В. «Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие.» -М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез»; -2002. -368с.

### Полезные интернет-ресурсы

1. <http://www.hrm.ru/>
2. <http://www.hr-journal.ru/>
3. <http://kadry.by/>
4. <http://hr-portal.ru/>
5. <http://upravlenkam.ru>